



BANQUE DU CANADA
BANK OF CANADA

PLAN À MOYEN TERME 2010-2012

ATTEIGNONS
L'EXCELLENCE
ENSEMBLE

A photograph of the Bank of Canada building, a modern structure with a glass facade and a central section with a gabled roof. A Canadian flag is visible on a pole in front of the building. Green trees are in the foreground.

www.banqueducanada.ca

LA BOUSSOLE DE LA BANQUE

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

NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LES CANADIENS

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

- mettons en œuvre la politique monétaire de façon à préserver la confiance dans la valeur de la monnaie;
- 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 anticounterfeiting;
- 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.

Table des matières

- 3** MOT DU GOUVERNEUR
 - 5** PRIORITÉS DE L'INSTITUTION
 - 8** PLAN FINANCIER
-

PLANS PAR FONCTION

- 11** Politique monétaire
 - 14** Système financier
 - 19** Monnaie
 - 24** Gestion financière
 - 28** Administration générale
-

Mot du gouverneur

Notre nouveau plan à moyen terme, *Atteignons l'excellence ensemble*, guidera notre travail pour les trois prochaines années. Quoique naturellement tourné vers l'avenir, il est solidement fondé sur nos réalisations passées et vient s'ajouter aux plans à moyen terme qui l'ont précédé; il est fermement ancré dans les valeurs de notre boussole, c'est-à-dire notre engagement à l'égard des Canadiens et de l'excellence, ainsi que notre engagement mutuel. Le plan tient compte également de l'harmonisation organisationnelle qui, en 2008, nous a donné une nouvelle structure interne qui équilibre mieux les rôles, les responsabilités et les obligations au sein de la Banque. Ensemble, ces différents éléments font notre force.

Cette force est évidente dans le présent document — vu l'envergure des priorités et des objectifs fixés tant à l'échelle de la Banque que pour chacune de ses fonctions — ainsi que dans l'action vigoureuse que nous avons menée collectivement en réaction à la crise mondiale.

Mais il nous reste encore de nombreux défis à relever. Au cours des trois prochaines années, nous devons reconduire notre cadre de maîtrise de l'inflation, lancer la prochaine génération de billets de banque et apporter notre concours à l'édification de la nouvelle architecture financière, et ce, alors que nous faisons l'objet d'un examen plus rigoureux de la part du public. Ce dernier point est crucial : nous ne devons jamais perdre de vue que tout ce que nous faisons influe sur la confiance de la population à l'égard de la Banque. Je sais que nous sommes capables d'atteindre nos objectifs et qu'ensemble nous nous emploierons à montrer que nous sommes bel et bien l'institution prééminente au Canada en matière de politiques, une organisation tenue en très haute estime dans le monde entier.

Nos défis ne seront pas tous externes. En effet, nous devons continuer de tout mettre en œuvre pour attirer et retenir du personnel et faire en sorte de nous doter des outils et des ressources nécessaires pour travailler efficacement. De plus, en ce qui a trait à l'intendance de la Banque, nous nous devons de rester à l'avant-garde de la bonne gouvernance.

Les efforts que nous déploierons de concert pour réaliser nos trois grandes priorités institutionnelles nous donneront ce dont nous avons besoin pour assurer notre succès futur. Nous raffermirons notre leadership dans les domaines de la recherche et de l'analyse des politiques. Nous améliorerons notre infrastructure et renforcerons

notre résilience opérationnelle de manière à continuer d'exercer nos activités de façon efficace et efficiente. Et nous investirons pour pouvoir attirer, retenir et motiver des employés dans tous les secteurs de la Banque.

Ces trois priorités, celles associées à chacune de nos fonctions et notre engagement soutenu à l'égard des valeurs de notre boussole nous permettront d'aller de l'avant en toute confiance. Il incombe à chacun de nous de prendre connaissance de ces priorités dans les pages qui suivent et de les concrétiser. Je me réjouis à la perspective de travailler en collaboration avec vous pour bâtir sur nos réalisations passées et participer ensemble à la tâche qui est la nôtre — une tâche passionnante, importante et enrichissante.

Priorités de l'institution

Les années à venir seront porteuses d'importants défis venant de l'extérieur. La crise financière mondiale a mis à l'ordre du jour des questions essentielles sur lesquelles les banques centrales doivent se pencher dans les domaines de la politique monétaire et de la stabilité financière. Dans le premier cas, la Banque devra composer avec les répercussions de la crise, tant pour ce qui est de la conduite de la politique monétaire dans un contexte de bas taux d'intérêt que pour la reconduction du cadre de maîtrise de l'inflation. La gravité des turbulences financières a aussi fait ressortir la nécessité d'adopter une approche systémique plus vigoureuse aux fins de la réglementation et de la supervision du secteur financier. Il faudra déployer des efforts considérables et mener une réflexion et des recherches poussées pour analyser les implications d'une approche macroprudentielle de cette nature à l'égard de la réglementation. Parallèlement, nous devons considérer les conséquences de la crise sur la conception et le fonctionnement d'institutions, d'instruments et de marchés — tant nationaux qu'internationaux — susceptibles de neutraliser les chocs économiques et financiers.

La mondialisation accrue des produits et des marchés financiers et l'émergence de nouvelles grandes puissances économiques contribuent à faire évoluer de manière sensible l'économie mondiale et donnent lieu à des ajustements notables au sein de l'économie canadienne. L'évolution démographique et la variation des taux d'investissement privé et public pourraient également avoir des incidences sur les perspectives de croissance de la production potentielle.

En ce qui concerne la fonction Monnaie, on s'attend à une augmentation de la demande de billets de banque canadiens, malgré la popularité grandissante d'autres modes de paiement. Les innovations technologiques et l'évolution des risques émanant des organisations criminelles constituent un obstacle à la sécurité des billets et nous obligent à accroître la fréquence de l'émission de nouvelles séries. De même, l'internationalisation des menaces de contrefaçon rend indispensable la collaboration avec les autres organisations émettrices de billets pour la mise au point de solutions communes. Le recul de la contrefaçon des billets de banque canadiens au cours des dernières années complique également, d'une part, les efforts que déploie la Banque pour inciter les détaillants à vérifier davantage les billets et, d'autre part, la poursuite de la collaboration aux initiatives menées dans le cadre de l'application de la loi.

En plus de composer avec ces facteurs externes, la Banque doit, en tant qu'organisation, relever plusieurs défis à l'interne, notamment favoriser des recherches novatrices afin de faciliter la prise de décisions stratégiques dans toutes les fonctions; attirer et retenir des employés talentueux; investir dans notre infrastructure interne; améliorer le milieu de travail — ce que nous faisons notamment par le truchement du programme de perfectionnement des compétences en gestion et en leadership, en veillant à la continuité des opérations et à la sécurité et grâce à notre stratégie de gestion du savoir; enfin, adopter des pratiques d'avant-garde propices à une saine gouvernance. Dans l'ensemble, les résultats de notre Bilan de santé du milieu de travail (BSMT) continueront d'orienter notre évolution et de nous permettre de mesurer notre progression.

Pour relever ces défis, nous devons nous appuyer sur nos réalisations des trois dernières années et, à l'avenir, nous concentrer sur trois priorités institutionnelles :

- mener des travaux de pointe en matière de recherche et d'analyse des politiques;
- renforcer la résilience des systèmes et l'infrastructure;
- attirer, retenir et motiver des employés talentueux.

DES TRAVAUX DE POINTE EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE DES POLITIQUES

Pour que la Banque soit à même de réagir aux changements de plus en plus complexes qui touchent l'économie et le système financier, nous comptons nous concentrer 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.

Dans un même temps, nous mènerons à bien le programme de recherche de la Banque sur les cibles d'inflation et les cibles de niveau des prix et améliorerons la qualité de la recherche à l'échelle de l'institution de manière à atteindre nos objectifs dans le domaine.

À moyen terme, nous verrons à la mise en œuvre de notre stratégie relative à la prochaine génération de billets et lancerons notre nouvelle série. Comme toujours, la conception et la production d'une série de billets beaucoup plus sûre demeurent un but important.

LA RÉSILIENCE DES SYSTÈMES ET L'INFRASTRUCTURE

Ces dernières années, la Banque a fait face à diverses situations potentiellement perturbatrices, notamment des pannes de courant ou des alertes à la pandémie, qui ont fait ressortir la nécessité d'accroître encore la résilience et la stabilité des mesures mises en place pour assurer la continuité des opérations. Le projet d'amélioration des plans de continuité des opérations marque le début de ce processus. Les objectifs clés consisteront à actualiser 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) de la Banque.

Nous procéderons par ailleurs à des rénovations dans les bâtiments de l'institution. Notre objectif à moyen terme est de remettre à neuf les espaces communs et de remplacer certains éléments fondamentaux du complexe du siège, afin d'offrir aux employés un cadre de travail plus moderne.

La mise en œuvre de la stratégie relative aux technologies de l'information est un autre objectif important, qui porte notamment sur la nouvelle architecture et les systèmes de gestion essentiels liés à l'environnement à haute disponibilité, les analyses économiques et financières, la monnaie et l'administration. Nous accroîtrons également l'efficacité et l'efficacité de nos processus administratifs et de gestion grâce à la reconfiguration des processus opérationnels et à l'optimisation des outils TI.

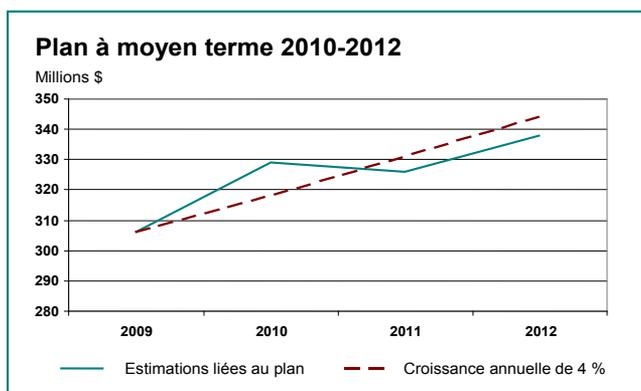
ATTIRER, RETENIR ET MOTIVER LES EMPLOYÉS

Compte tenu des tendances démographiques, du besoin accru de compétences spécialisées et de l'évolution des marchés de l'emploi, la Banque continuera de s'attacher à attirer, retenir et motiver les employés. À cet égard, le renouvellement de notre régime de rémunération globale, le renforcement de l'acquisition du talent et du perfectionnement professionnel ainsi que la promotion de l'efficacité du leadership seront essentiels à notre efficacité et à notre succès futurs. À l'instar de nombreuses autres organisations, nous nous emploierons également à la planification de la relève.

La gestion de notre information — y compris des outils et méthodes qui favorisent la saisie et le transfert du savoir — et la motivation des employés, qui passe par une collaboration accrue, font aussi partie de nos priorités pour les trois prochaines années.

Plan financier

Au moment d'élaborer le plan financier, nous avons attaché une importance particulière aux éléments suivants : le financement nécessaire pour nous acquitter de nos responsabilités, notre obligation de rendre compte de notre utilisation des fonds publics, la promotion d'un processus de décision discipliné à l'appui des mandats de la Banque en matière de politiques publiques et l'allocation des ressources aux priorités offrant la plus haute valeur ajoutée. Étant donné les importants défis externes et internes que devra relever la Banque au cours de la période de planification, nous continuerons d'administrer nos ressources financières avec soin et de faire porter nos efforts dans les domaines essentiels.



Le plan prévoit des ressources qui permettront de réagir aux conséquences de la crise financière mondiale (il est néanmoins possible que des fonds supplémentaires soient nécessaires pour répondre à des besoins potentiels). Le plan prend également en compte d'importants investissements stratégiques qui font partie intégrante de l'atteinte des résultats visés par la Banque. Ces investissements toucheront plusieurs secteurs : les initiatives dans le domaine des technologies de l'information, les stratégies visant à attirer, à retenir et à motiver un personnel talentueux, les priorités de la fonction Monnaie, l'amélioration des plans de continuité des opérations et la modernisation du siège de la Banque. Nous avons décidé de limiter à

4 %¹ par année la croissance de nos charges d'exploitation, pendant la période visée par le plan, pour couvrir nos obligations au chapitre de la Politique monétaire, du Système financier, de la Monnaie et de la Gestion financière. Les charges d'exploitation cumulatives pendant la période de planification s'élèvent à environ 993 millions de dollars.

Étant donné le plafond de 4 % imposé à la croissance de nos charges d'exploitation, nous avons dû faire des choix et des arbitrages parmi des exigences divergentes, ce qui nous a permis d'établir des priorités claires pour gérer notre charge de travail. Nous avons aussi pris l'engagement de déterminer dans quels secteurs des gains d'efficacité et de productivité pourront être réalisés au cours de la période de planification. Nous nous efforcerons ainsi d'affecter des ressources à des activités à plus forte valeur ajoutée, de concentrer nos dépenses sur les investissements prioritaires et de fonctionner dans les limites des ressources disponibles. Nous nous pencherons notamment sur les domaines suivants : la simplification et l'uniformisation des processus utilisés à l'échelle de la Banque, la reconfiguration des processus opérationnels de manière à tirer pleinement parti des nouvelles capacités offertes par les systèmes TI et les outils connexes et l'abandon des activités non prioritaires. Dans le graphique de la page 8, les estimations liées au plan (ligne bleue) indiquent les dépenses prévues actuellement au cours de la période. L'augmentation annuelle ne sera pas exactement de 4 % chaque année compte tenu des calendriers de mise en œuvre des différents projets, mais, globalement, elle devrait s'établir en moyenne à ce niveau sur la période de planification.

Les grands projets pluriannuels qui portent sur l'amélioration des plans de continuité des opérations et la modernisation du siège de la Banque (44 millions de dollars et 41 millions de dollars, respectivement, pendant la période du plan à moyen terme) auront une incidence sur le présent plan et sur les suivants. Les décisions d'investissement en sont encore à un stade préliminaire, et ces deux projets bénéficieront de la supervision d'un comité du Conseil d'administration de la Banque.

1 Conformément au plan en vigueur actuellement, la limite de 4 % ne s'applique pas aux coûts associés à l'achat de billets de banque ni aux avantages sociaux futurs ne se rapportant pas à l'exercice courant, étant donné la volatilité affichée par les dépenses de ces deux postes par le passé, volatilité liée au volume de billets ou aux variations du taux d'actualisation. La limite ne s'applique pas non plus à deux grands projets : l'amélioration des plans de continuité des opérations et la modernisation du siège de la Banque.

Le tableau suivant présente les principaux éléments du plan financier.

Plan à moyen terme (PMT)
Estimations relatives à la planification financière^a

Estimations relatives à la planification	Budget 2009	PMT 2010	PMT 2011	PMT 2012	PMT total
	(en millions de dollars)				
Opérations		299	309	321	929
Investissements stratégiques		36	23	23	82
Économies et gains d'efficacité		(6)	(6)	(6)	(18)
Charges d'exploitation	306	329	326	338	993
Dépenses en immobilisations	21	27	20	20	67

a. Ne comprend pas la commande de billets de banque ni les avantages sociaux futurs ne se rapportant pas à l'exercice courant. Exclut également tous les coûts d'exploitation ponctuels et courants liés aux projets d'amélioration des plans de continuité des opérations et de modernisation du siège.

Politique monétaire

RESPONSABILITÉ

- Mettre en œuvre la politique monétaire de façon à préserver la confiance dans la valeur de la monnaie.

TENDANCES ET DÉFIS

- La mondialisation accrue des produits et des marchés financiers et l'émergence de nouvelles grandes puissances économiques contribuent à faire évoluer de manière sensible l'économie mondiale et donnent lieu à des ajustements notables au sein de l'économie canadienne.
- En raison de la crise économique et financière mondiale, les décisions de politique monétaire ne se prennent plus dans le même contexte. Les décideurs doivent désormais prendre en compte les incidences des mesures conçues et mises en œuvre alors que les taux d'intérêt sont très faibles; ils doivent aussi mieux comprendre les liens entre la politique monétaire et la stabilité financière.
- Deux tendances importantes, soit l'évolution démographique et l'effet de la variation des taux d'investissement privé et public sur la croissance de la productivité du travail, pourraient avoir des incidences à moyen terme sur les perspectives de croissance de la production potentielle.
- Comme la complexité des analyses et des modèles va croissant, il est crucial d'attirer et de retenir du personnel de qualité tout en reconnaissant que les candidats qualifiés se raréfient.

RÉSULTAT VISÉ ET OBJECTIF

- Contribuer à la bonne tenue de l'économie canadienne et à l'amélioration du niveau de vie des Canadiens en maintenant l'inflation à un taux bas, stable et prévisible.

STRATÉGIES POUR ATTEINDRE LE RÉSULTAT VISÉ

- Utiliser les instruments de politique monétaire disponibles pour atteindre la cible d'inflation de 2 %.
- Renouveler l'entente concernant le cadre de maîtrise de l'inflation (2011) et apporter toute amélioration recommandée à celui-ci.
- Entreprendre des travaux d'analyse très crédibles et très fouillés sur les perspectives et les tendances économiques au Canada et dans le monde.

PRIORITÉS

1. Renforcer les méthodes servant à l'analyse et à la communication de la conjoncture actuelle et future à l'échelle nationale et internationale.
2. 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.
3. 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.
4. Rehausser la qualité de nos travaux de recherche.
5. Terminer le déploiement de l'Environnement informatique destiné à l'analyse économique.

INDICATEURS DE RENDEMENT

- Atteinte de notre cible pour l'inflation mesurée par l'indice des prix à la consommation
- Maintien des attentes d'inflation des Canadiens à des niveaux voisins de notre cible
- Évaluation externe de la qualité de nos travaux de recherche et de nos analyses
- Publication de nos travaux dans des revues de qualité supérieure dotées d'un comité de lecture
- Indicateurs qualitatifs et quantitatifs du rendement des activités de communication de la Banque

SECTEURS D'ACTIVITÉ

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

Objectifs

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

Principales activités

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

2) Activités de communication

Objectif

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

Principales activités

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

GESTION DES RISQUES

- Faire en sorte que le recrutement d'employés très qualifiés, leur fidélisation et leur perfectionnement demeurent des priorités.
- Étudier diverses conceptions et différents modèles de l'économie, ainsi que de nouvelles méthodes statistiques.
- Maintenir un processus adéquat entourant l'annonce du taux directeur aux dates préétablies afin d'axer l'analyse sur les questions les plus pertinentes.
- Assurer la sécurité des renseignements et des décisions auxquels les marchés sont sensibles.
- Suivre une démarche mûrement réfléchi, fondée sur des principes, en mettant l'accent sur la cible d'inflation, pour fournir (au besoin) une impulsion additionnelle alors que le taux directeur se trouve à son niveau plancher ou pour mettre fin à cette impulsion.
- Maintenir un programme de communications suivies et intégrées au sujet de la politique monétaire pour favoriser la clarté en matière de reddition de comptes.
- Faire de l'achèvement de la mise en œuvre de l'Environnement informatique destiné à l'analyse économique une priorité.

Système financier

RESPONSABILITÉ

- Promouvoir la fiabilité et l'efficacité du système financier au Canada et dans le monde.

TENDANCES ET DÉFIS

- La crise financière a eu une forte incidence sur l'état et l'évolution du système financier mondial. Nul ne peut décrire précisément la voie qu'emprunteront les institutions financières et les marchés après cette période de crise, mais tout dépendra nécessairement de la manière dont la crise sera résolue et des changements qui seront apportés au régime réglementaire en réaction à la crise.
- La gravité de la crise financière a fait ressortir la nécessité de mettre en place un cadre réglementaire plus efficace pour le système financier; ce cadre serait notamment apte à contrer les déséquilibres financiers qui s'accumulent dans un contexte où l'inflation demeure basse et stable, il serait suffisamment souple pour s'adapter à de nouveaux types d'institutions, d'instruments et de marchés et il serait fondé sur une coopération et une coordination internationales efficaces des organismes de réglementation. Il revient donc aux décideurs publics de renforcer, d'un point de vue systémique, le cadre réglementaire.
- Au nombre des défis qu'elles ont à relever, les banques centrales doivent modifier leurs fonctions de surveillance, de suivi et d'intervention en cas de crise, afin que celles-ci évoluent en parallèle avec les régimes réglementaires et les systèmes financiers.

RÉSULTAT VISÉ ET OBJECTIFS

- Un système financier efficace dans la mesure où il contribue à faire en sorte que des ressources financières limitées soient réparties efficacement dans un contexte caractérisé par la concurrence et l'innovation — favorisant ainsi une augmentation du potentiel de croissance de l'économie —, mais capable d'absorber les chocs et les perturbations tout en évitant leur amplification et leur propagation

Objectifs

- Augmenter la résilience du système financier en mettant davantage l'accent sur l'orientation macroprudentielle du cadre réglementaire.
- Amoindrir les risques qui pèsent sur le système financier, en les ciblant sans tarder, en les évaluant correctement et en faisant connaître efficacement tout risque et toute vulnérabilité éventuels.
- Veiller à ce que les systèmes de compensation et de règlement ne deviennent pas des vecteurs de propagation des chocs au sein du système financier.
- Fournir des facilités de trésorerie efficaces aux institutions d'importance systémique et aux marchés clés et mettre au point de solides opérations à l'appui de ces facilités.
- Moderniser et améliorer les systèmes opérationnels et les bases de données sur lesquels s'appuie l'analyse et le fonctionnement du système financier.

STRATÉGIE POUR ATTEINDRE LE RÉSULTAT VISÉ

- Exploiter la position centrale qu'occupe la Banque au sein du système financier, en qualité d'ultime fournisseur de liquidités, le rôle de surveillant des principaux systèmes de compensation et de règlement que lui confère la loi, son appartenance à des organismes internationaux et sa capacité de mener des recherches et de formuler des conseils stratégiques à la lumière de sa vision économique et systémique, pour orienter le comportement des organismes du secteur public et du secteur privé et favoriser un examen macroprudentiel de la réglementation du système financier.

PRIORITÉS

1. Contribuer aux diverses initiatives réglementaires et, en particulier, renforcer l'orientation macroprudentielle du cadre réglementaire canadien.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

INDICATEURS DE RENDEMENT

- Le système financier retrouve son rôle de répartiteur efficace de l'épargne et des placements au sein de l'économie.
- Les recommandations et les conseils de la Banque en matière de politiques contribuent aux changements apportés aux régimes réglementaires régissant le système financier au Canada et ailleurs dans le monde.
- Les risques opérationnels de la Banque sont gérés conformément aux normes supérieures du secteur, d'une manière qui se compare favorablement avec les normes d'autres grandes banques centrales.
- Le travail de recherche et les conseils en matière de politiques sont évalués par des intervenants clés internes (par exemple, le Conseil de direction) et externes.

SECTEURS D'ACTIVITÉ

1) Conseils en politique de réglementation, évaluation des risques et des vulnérabilités et recherche

Objectif

- Surveiller et faire connaître les vulnérabilités du système financier, effectuer des travaux de recherche et d'analyse et préparer des conseils et des recommandations en matière de politiques afin d'orienter les changements apportés à la réglementation du système financier et les comportements des participants aux marchés, en vue d'atténuer les déséquilibres du système financier, de solidifier ce dernier et d'augmenter son efficience.

Principales activités

- Entreprendre des études et analyser les politiques afin de mieux comprendre les principaux risques qui pèsent sur le système financier, ses mécanismes, ses interrelations et son évolution.
- Influencer l'élaboration du cadre réglementaire en collaboration avec les principaux partenaires du système financier aux échelons fédéral, provincial et international.
- Diffuser publiquement les travaux d'analyse et de recherche menés par la Banque sur les questions touchant le système financier et communiquer par divers canaux les points de vue sur ses vulnérabilités.

2) Élaboration des politiques touchant les facilités de trésorerie et les opérations de prise en pension

Objectif

- Offrir aux participants du secteur financier des facilités de trésorerie et des opérations de prise en pension très fiables et efficaces, et améliorer le fonctionnement des marchés financiers clés.

Principales activités

- Faire de la recherche pour mieux comprendre l'arbitrage entre le risque moral et le mécanisme d'octroi de liquidités dans le système financier et, de manière plus générale, pour améliorer les politiques et les outils connexes à l'octroi de facilités de trésorerie en période de crise.
- Mettre au point des systèmes et des procédures robustes pour permettre l'octroi de ces facilités et prendre part au travail des comités qui appuient ces systèmes, ces procédures et les systèmes opérationnels sous-jacents.

3) Surveillance des systèmes de compensation et de règlement et formulation de politiques à cet égard

Objectif

- Maîtriser efficacement toutes les sources de risque systémique dans les principaux systèmes de compensation et de règlement et dans d'autres infrastructures de marché d'importance systémique.

Principales activités

- Déterminer les systèmes de compensation et de règlement et autres infrastructures de marché clés susceptibles de poser des risques systémiques, les surveiller et formuler des conseils sur la gestion efficace et l'atténuation de ces risques.

4) Gestion des données

Objectif

- Gérer efficacement les statistiques et les données macroéconomiques et financières utilisées par les départements d'analyse économique.

Principales activités

- Acquérir, valider, transformer et diffuser les données et encourager des processus de gouvernance adéquats en matière de gestion de l'information.
- Collaborer avec Statistique Canada et d'autres organismes fédéraux.

GESTION DES RISQUES

- Faire en sorte que le recrutement d'employés très qualifiés, leur fidélisation et leur perfectionnement demeurent des priorités.
- Faire de la mise en œuvre de l'Environnement informatique destiné à l'analyse économique et de la mise à niveau d'autres systèmes TI déterminants une priorité.
- Collaborer avec les pouvoirs publics qui régissent le système financier au Canada et à l'étranger et apprendre à mieux comprendre les interrelations financières mondiales.
- Travailler à réduire le risque d'atteinte à la sécurité des systèmes opérationnels et des bases de données et améliorer les dispositions prises dans le cadre du Programme de continuité des opérations.

Monnaie

RESPONSABILITÉ

- Émettre les billets de banque canadiens. Concevoir (y compris les caractéristiques de sécurité), produire et distribuer les nouveaux billets, et remplacer ceux qui sont usés ou appartiennent à une ancienne série. Décourager la contrefaçon de billets de banque grâce à la sensibilisation, à la communication et à l'observation de la loi.

TENDANCES ET DÉFIS

- On s'attend à ce que la demande de billets canadiens continue d'augmenter, malgré la popularité grandissante d'autres modes de paiement. La demande mondiale croissante exerce une pression sur la capacité du secteur à fournir un support d'impression moyennant un court préavis et à se concentrer sur la création de nouveaux produits.
- Les innovations technologiques intensifient les risques de contrefaçon, de sorte qu'il est nécessaire d'émettre plus fréquemment de nouvelles séries de billets plus sûrs. Comme la contrefaçon est d'envergure mondiale, il devient impératif de collaborer avec d'autres émetteurs de billets de banque pour mettre au point des solutions communes.
- La réduction de la contrefaçon des billets de banque canadiens pendant la durée du plan à moyen terme précédent met la Banque au défi d'encourager un plus grand nombre de détaillants à authentifier les billets et de continuer à obtenir l'engagement des forces policières dans la lutte contre la contrefaçon.

RÉSULTAT VISÉ ET OBJECTIF

- Les billets de banque canadiens sont utilisés en toute confiance.
- Une cible annuelle de 50 faux billets par million de billets authentiques en circulation

STRATÉGIE POUR ATTEINDRE LE RÉSULTAT VISÉ

- Maintenir de faibles taux de contrefaçon en :
 - rendant les billets de banque plus difficiles à contrefaire;
 - encourageant la vérification systématique des billets;
 - appuyant les efforts de dissuasion de la contrefaçon des organismes d'application de la loi et des instances judiciaires;
 - haussant les normes de qualité relatives à la conception, à la production et à la mise en circulation des billets.

PRIORITÉS

1. Concevoir de nouveaux billets de banque qui seront beaucoup plus difficiles à contrefaire que ceux de la présente série, qu'on authentifiera facilement et que l'on pourra utiliser en toute confiance, et commencer à les mettre en circulation en 2011.
2. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication pour la nouvelle série de billets de banque.
3. Préparer le Système de distribution des billets de banque pour l'émission de la nouvelle série.
4. Collaborer avec la police et les procureurs afin que les mesures visant à décourager la contrefaçon demeurent prioritaires.
5. 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.
6. 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.

INDICATEURS DE RENDEMENT

- Le nombre de faux billets détectés durant l'année par million de billets authentiques en circulation
- L'émission, qui commencera à la fin de 2011, d'une nouvelle série de billets comportant des caractéristiques de sécurité sensiblement supérieures, appuyée par un programme de communication efficace et un cadre opérationnel
- La confiance qu'inspirent les billets de banque au public en général et aux détaillants

SECTEURS D'ACTIVITÉ

1) Recherche et développement liés à la technologie des billets de banque

Objectif

- Permettre à la Banque d'émettre régulièrement de nouvelles séries de billets qui soient à l'avant-garde en matière de sécurité, qui demeurent adaptées à l'usage auquel elles sont destinées tout au long de leur vie utile et que les Canadiens pourront utiliser avec fierté et confiance.

Principales activités

- Mener des recherches sur la technologie des billets de banque afin de découvrir les menaces susceptibles de peser sur les billets canadiens et des solutions pour contrer ces menaces.
- Évaluer l'état des billets en circulation et les besoins changeants des parties intéressées.
- Collaborer avec d'autres banques centrales dans les domaines d'intérêt commun et participer aux efforts consentis à l'échelle internationale.

2) Communication

Objectif

- Informer les Canadiens de l'émission de nouvelles séries de billets et promouvoir la vérification systématique des billets chez les détaillants et autres établissements qui emploient des caissiers.

Principales activités

- Élaborer, mettre en œuvre et promouvoir des programmes et des outils pour faciliter la formation sur les billets de banque.
- Nouer et entretenir des relations avec les médias, les détaillants, le secteur financier, les corps policiers, les utilisateurs de matériel de traitement de billets et les autres parties intéressées.
- Réaliser des études de marché et des analyses de la couverture médiatique.
- Préserver et entretenir la Collection nationale de monnaies et élaborer pour le Musée des programmes destinés à l'interprétation du patrimoine et à la sensibilisation à la Monnaie et à d'autres fonctions de la Banque.

3) Observation de la loi

Objectif

- Veiller à ce que les mesures destinées à décourager la contrefaçon de billets de banque soient considérées comme prioritaires par la police et les procureurs.

Principales activités

- Conscientiser les corps policiers, les procureurs et les tribunaux quant aux incidences sociales et économiques de la contrefaçon.
- Faire valoir l'importance de la lutte contre la contrefaçon auprès de la police et des procureurs.
- Élaborer, mettre à jour et promouvoir les programmes visant à faciliter les enquêtes et les poursuites.
- Échanger avec les corps policiers des renseignements de nature technique et statistique afin de favoriser l'observation de la loi, les poursuites et la conception de nouveaux billets de banque.

4) Production et distribution

Objectif

- Répondre de manière efficiente à la demande de billets de banque de la part des Canadiens et gérer la qualité des billets en circulation.

Principales activités

- Produire des billets de qualité supérieure pour répondre à la demande et remplacer les billets usés.
- Gérer les stocks de billets de banque et en assurer la distribution avec efficience.
- Analyser la demande de billets de banque, les stratégies liées au retrait des billets des anciennes séries et la qualité des billets en circulation.
- Authentifier et recycler ou détruire les billets de banque déjà utilisés.
- Surveiller le fonctionnement du Système de distribution des billets de banque.

5) Recherche économique et conseils stratégiques

Objectif

- Mener des recherches économiques pour appuyer les décisions de nature opérationnelle et politique que prend la Banque en sa qualité d'unique émetteur de billets.

Principales activités

- Effectuer des recherches économiques à long terme afin d'améliorer notre compréhension des enjeux suivants :
 - l'évolution probable de la demande de billets comparativement à d'autres modes de paiement;
 - les liens entre les mesures publiques, la contrefaçon et la confiance du public;
 - la manière de veiller avec efficacité à la qualité et à l'authenticité des billets en circulation.
- Surveiller l'état de la contrefaçon afin de pouvoir intervenir rapidement.

GESTION DES RISQUES

- Mener régulièrement des recherches sur les caractéristiques des billets de banque, notamment les éléments de sécurité, concevoir de telles caractéristiques, les évaluer et les mettre à l'épreuve.
- Collaborer étroitement avec les corps policiers et les autres partenaires dans la répression de la contrefaçon.
- Surveiller les menaces de contrefaçon et appliquer une solide stratégie de contingence.
- Suivre l'évolution des autres modes de paiement.

Gestion financière

RESPONSABILITÉ

- Assurer : i) des services d'agent financier au gouvernement du Canada, notamment de judicieux conseils stratégiques, la gestion des risques et l'exécution des programmes d'emprunt et de placement du gouvernement fédéral; ii) des services bancaires au gouvernement fédéral et à d'autres clients; iii) la gestion des risques liés au bilan de la Banque et iv) des services de placement pour le portefeuille du Fonds de pension. À cette fin, effectuer des recherches sur la gestion de la dette, de la trésorerie et des réserves et sur les systèmes de règlement et de compensation.

TENDANCES ET DÉFIS

- Du fait de sa gravité, la crise financière a donné lieu à l'élaboration et à la mise en place rapides de politiques et d'opérations complexes destinées à appuyer les services de gestion de la dette et les services bancaires fournis au gouvernement du Canada. Cette tendance devrait se maintenir, si bien que la difficulté consistera à assurer un volume plus élevé et une gamme plus étendue d'opérations complexes en respectant des seuils acceptables de tolérance du risque.
- L'importance de la gestion du risque dans le secteur financier ne cesse de croître. C'est pourquoi il convient d'approfondir la recherche et de mieux comprendre l'arbitrage entre les risques et l'efficacité dans ce domaine.
- On s'attend de plus en plus à ce que les systèmes de paiement et de règlement fonctionnent sans problème ni interruption et à ce que les risques de panne et de retard dans les activités connexes soient atténués. Il s'avère donc impératif de respecter des normes plus élevées en matière de résilience de nos opérations essentielles.

RÉSULTAT VISÉ ET OBJECTIFS

- La fonction Gestion financière fournira les éléments suivants :
 - à titre d'agent financier, des conseils stratégiques avisés et une mise en œuvre efficace des politiques et des programmes;
 - un processus exhaustif de gestion et de production de rapports en matière de risques et de rendement;
 - des services bancaires efficaces et fiables.

STRATÉGIES POUR ATTEINDRE LE RÉSULTAT VISÉ

- Établissement d'un cadre de gouvernance clair et efficace avec le gouvernement et d'un partenariat solide avec les intervenants afin de fournir en temps voulu des conseils stratégiques et des services efficaces de gestion de la dette et des placements
- Travaux de recherche et d'analyse ciblés visant à affiner notre compréhension et notre gestion du risque
- Excellence en matière de pratiques organisationnelles

PRIORITÉS

1. 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'efficacé des programmes concernés.
2. 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.
3. Contribuer activement au Programme sur les applications relatives aux adjudications et aux opérations sur les marchés.
4. Rehausser l'efficacité et la résilience des opérations en les fractionnant entre deux sites.
5. Se pencher sur les complexités grandissantes liées à la gestion prudente du bilan de la Banque.

INDICATEURS DE RENDEMENT

- Réalisation des objectifs de rendement des secteurs d'activité convenus dans les ententes, les contrats, les ententes de prestation de services et les protocoles d'entente
- Commentaires des clients internes et externes et des intervenants
- Évaluation de la qualité de la recherche, de l'analyse et des conseils par des pairs à l'interne et à l'extérieur

SECTEURS D'ACTIVITÉ

1) Gestion financière

Objectifs

- Fournir des services d'agent financier au gouvernement du Canada, notamment de judicieux conseils stratégiques, la gestion des risques et l'exécution des programmes d'emprunt et de placement du gouvernement fédéral dans le but de financer la dette à un prix raisonnable et d'effectuer des placements tout en respectant l'équilibre entre le rendement souhaité et les risques jugés acceptables par le gouvernement.

- Gérer un portefeuille d'actifs diversifié dans le but d'atteindre les objectifs de rendement à long terme établis pour le Fonds de pension en fiducie.

Principales activités

- Effectuer des recherches appliquées et des analyses en vue de formuler des recommandations judicieuses sur la gestion de la dette intérieure, de la trésorerie et des réserves de change.
- Traiter des dossiers de gestion financière avec le ministère des Finances et les intervenants de l'extérieur.
- Participer à l'élaboration et à l'administration des politiques et processus relatifs aux activités de gestion financière du gouvernement.
- Mener la campagne de vente annuelle des Obligations d'épargne du Canada en tentant de réduire les coûts afférents.
- En qualité d'agent financier, procéder au financement de gros et aux activités de placement au nom du gouvernement du Canada.
- Mettre en œuvre la politique de placement approuvée par le Comité des pensions et conseiller ce dernier sur des questions liées à la politique de placement, au rendement des placements et aux gestionnaires externes du Fonds de pension en fiducie.

2) Opérations bancaires

Objectifs

- Fournir des services bancaires et des services de règlement sûrs, fiables et efficaces au gouvernement du Canada, à la Banque, à des institutions financières internationales, à d'autres banques centrales et au Système de paiement, de compensation et de règlement.
- Fractionner les opérations entre deux sites.

Principales activités

- Fournir des services bancaires (paiement et règlement, titres destinés aux investisseurs institutionnels et soldes non réclamés).
- Effectuer l'analyse et le soutien des systèmes opérationnels compte tenu de l'évolution technologique, y compris les systèmes à haute disponibilité.
- Effectuer l'analyse des opérations et des systèmes en vue de faciliter les nouvelles initiatives et la gestion du risque opérationnel.

3) Recherche

Objectifs

- Mener des travaux de recherche stratégiques sur les systèmes de paiement, de compensation et de règlement afin de permettre la prestation de services bancaires sûrs et plus efficaces.

- Mener des travaux de recherche stratégiques sur les responsabilités de gestion financière de la Banque afin d'élaborer des conseils stratégiques efficaces sur son Fonds de pension en fiducie, la gestion des programmes fédéraux de placement des titres destinés aux investisseurs institutionnels et aux particuliers, la gestion des réserves de change et la gestion de la trésorerie.

Principales activités

- Mettre au point des modèles de systèmes de compensation et de règlement qui reflètent le comportement des participants et les liens entre les systèmes.
- Entreprendre des recherches sur la structure optimale de la dette publique, de l'actif et du passif des réserves de change du gouvernement et du Fonds de pension en fiducie de la Banque.

4) Bureau de surveillance des risques financiers

Objectifs

- Gérer et surveiller les risques financiers et opérationnels liés aux activités d'agent financier de la Banque et produire des rapports à ce sujet.
- Créer et entretenir un solide cadre de gestion des risques pour la gestion de l'actif et du passif financiers de la Banque.

Principales activités

- Surveiller les risques financiers liés aux opérations venant appuyer la politique monétaire, la stabilité financière et les objectifs du Compte du fonds des changes, produire des rapports sur ces risques et formuler des recommandations à ce sujet.
- Prodiguer des conseils sur les risques liés aux propositions soumises au Comité du risque.

GESTION DES RISQUES

- Travailler en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada et d'autres partenaires pour gérer de nouvelles initiatives dans les domaines où la Banque tient le rôle d'agent financier.
- Continuer de renforcer les systèmes opérationnels en place, de même que les plans de continuité des opérations.
- Surveiller et analyser les incidents opérationnels en vue d'atténuer le risque d'opération et de réputation.

Administration générale

RESPONSABILITÉ

- Guider et appuyer la Banque dans l'administration efficace de ses ressources humaines, financières, matérielles et technologiques, ainsi que dans la gestion des communications et de l'information.

TENDANCES ET DÉFIS

La rapidité des changements et la complexité accrue du monde qui nous entoure accentuent les défis que doit relever l'Administration générale :

- attirer, retenir et motiver les employés compte tenu des tendances démographiques, de la concurrence pour l'acquisition d'un personnel compétent et spécialisé et de la désuétude des outils et des installations;
- mettre encore plus l'accent sur l'importance de démontrer aux Canadiens, par le truchement de la gouvernance et de l'efficacité des politiques de l'institution, que la Banque assume ses responsabilités;
- maintenir l'équilibre entre la complexité croissante du milieu de travail de la Banque et la demande toujours plus grande de services généraux rendus en temps opportun, compte tenu du besoin d'uniformiser et de simplifier les systèmes et les processus de manière efficiente.

RÉSULTAT VISÉ ET OBJECTIF

- Une gestion efficace et efficiente de la Banque dans un cadre de gouvernance qui favorise l'excellence et conserve la confiance des Canadiens.
- La Banque est en mesure de s'acquitter de son mandat grâce à un personnel compétent et spécialisé, qui travaille dans un milieu où règne la collaboration et a accès aux processus, aux ressources et à l'infrastructure essentiels à l'efficacité et à l'efficience.

STRATÉGIES POUR ATTEINDRE LE RÉSULTAT VISÉ

- Accroître les efforts mis sur les mesures visant à attirer, à retenir et à motiver les employés.
- Améliorer la résilience des opérations de la Banque et renouveler l'infrastructure physique.
- Améliorer le cadre de conduite des politiques de la Banque et les processus liés à l'administration générale.

- Utiliser des outils et une technologie éprouvés pour atteindre les objectifs de la Banque.
- Communiquer avec efficacité pour accroître la transparence de la Banque et améliorer sa reddition de comptes.
- Renforcer la capacité de la Banque à accéder aux connaissances et à l'information et à les mettre en commun.

PRIORITÉS

1. Mettre au point des stratégies afin d'attirer, de retenir et de motiver le personnel, de manière à répondre à nos besoins changeants.
 - Favoriser l'acquisition de compétences et motiver le personnel en renforçant notre capacité d'attirer et d'embaucher des candidats de l'extérieur et de perfectionner le personnel en place.
 - Promouvoir l'efficacité du leadership en apportant aux gestionnaires le soutien dont ils ont besoin pour accroître leur efficacité quand il s'agit de reconnaître les candidats compétents et de motiver le personnel.
 - Recentrer le programme de rémunération globale afin d'offrir plus de souplesse et de choix et de mieux en gérer les coûts à long terme.
2. Renforcer le plan de poursuite des activités de la Banque.
 - Fractionner les opérations de paiement et de règlement entre le siège et le Centre de soutien d'Ottawa.
 - Moderniser le Centre de soutien d'Ottawa afin qu'il puisse assurer le soutien du principal centre de données de la Banque et du site de relève.
 - Établir le second centre de données de la Banque dans un rayon de 20 à 50 km du Centre de soutien d'Ottawa.
3. Veiller à ce que le milieu de travail soit sûr, efficace et moderne.
 - Moderniser les espaces communs et les éléments de construction au sein du complexe du siège.
 - Concevoir et planifier la remise à neuf de l'immeuble central du siège et des étages des deux tours dans le cadre de futurs plans à moyen terme.
4. Améliorer et simplifier les processus liés à l'administration générale.
 - Cerner les améliorations aux processus institutionnels les plus avantageuses pour la Banque, en tirant le meilleur parti des investissements au chapitre des technologies, et apporter ces améliorations.
 - Optimiser le déroulement des opérations de l'Administration générale afin de permettre à son personnel et aux gestionnaires de la Banque de s'acquitter plus efficacement des tâches administratives.
5. Adopter une démarche plus disciplinée et mieux intégrée pour gérer les connaissances et l'information.
 - Continuer d'améliorer la gouvernance de la gestion de l'information.
 - Dans le cadre du Programme relatif au savoir, mener à terme la mise en œuvre de la gestion des documents institutionnels et électroniques.

- Accroître la capacité du personnel à collaborer et à mettre en commun leurs connaissances en élaborant des outils et des plans destinés aux services de gestion du savoir institutionnel.
6. Assurer la pertinence et l'efficacité des communications de la Banque.
 - Recourir à de nouvelles technologies et aux messages ciblés pour atteindre les auditoires cibles de la Banque et obtenir leur adhésion.
 - Améliorer la cyberédiction et la distribution en terminant la phase II du modèle de services Web pour le site Web et le site intranet de la Banque.
 - Intégrer la stratégie de communication à la prise de toutes les décisions en matière de politique monétaire.
 7. Moderniser les outils technologiques et la capacité de prestation de services de la Banque afin de répondre aux besoins futurs de l'organisation.
 - Poursuivre la mise à niveau de l'infrastructure technologique afin de veiller à ce que la Banque conserve sa réputation et protège ses biens tout en répondant à ses besoins futurs.
 - Mener à terme le Programme de transformation des TI et mettre en place le personnel, les processus et la technologie nécessaires pour répondre aux besoins de la Banque en matière de TI.
 - Élaborer des solutions TI conformes aux priorités stratégiques énoncées dans les autres fonctions, par exemple le Programme sur les applications relatives aux adjudications et aux opérations sur les marchés, le Programme de transformation des systèmes de la Monnaie et le renouvellement du Système de base de données tripartite (en partenariat avec la Société d'assurance-dépôts du Canada et le Bureau du surintendant des institutions financières).
 - Terminer la mise en œuvre de l'Environnement informatique destiné à l'analyse économique afin que le personnel ait accès aux outils et aux processus voulus pour respecter les priorités stratégiques liées à la conduite de la politique monétaire.

INDICATEURS DE RENDEMENT

- Le taux de satisfaction à l'égard du salaire augmente à la Banque, comparative-ment à l'élément de comparaison de la base de données du Bilan de santé du milieu de travail (BSMT).
- Le nouveau centre de données au Centre de soutien d'Ottawa (CSO) est construit et mis en service sans que soient interrompues les activités du CSO.
- Les espaces communs et les éléments de construction du siège (par exemple, les ascenseurs) ont été modernisés dans les délais et les limites du budget.
- Les processus de l'Administration générale relevés en 2009 sont simplifiés et uniformisés, ce qui entraîne des gains d'efficacité à la fois pour l'Administration générale et les gestionnaires de la Banque.
- Le volume de l'information conservée et les coûts connexes augmentent moins rapidement.

- La phase II du modèle de services Web est en place, y compris les canaux de distribution aux auditoires cibles, une meilleure intégration aux systèmes de données de la Banque et des formats Web contemporains pour la distribution.
- Les coûts de fonctionnement des TI continuent de baisser et demeurent conformes aux normes du secteur.

SECTEURS D'ACTIVITÉ

1) Gouvernance

Objectif

- Maintenir des normes élevées en matière de pratiques de gouvernance.

Principales activités

- Mettre au point des cadres et des processus de planification, de prestation de services et de gestion des risques qui soutiennent la gestion efficace des ressources et des biens de la Banque.
- Fournir de l'information et des conseils sur les lois et les politiques institutionnelles afin de veiller à ce que la Banque observe ces lois et politiques.
- Assurer des services de secrétariat au Conseil d'administration et à la Haute Direction.
- Donner l'assurance que les systèmes de contrôle interne mis en place par la direction sont adéquats et efficaces.

2) Ressources humaines

Objectif

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

Principales activités

- Veiller à ce que les politiques et les programmes de ressources humaines essentiels liés au perfectionnement du personnel, au milieu de travail et à la rémunération globale respectent les niveaux de service, l'enveloppe budgétaire et la loi.
- Conseiller les clients et les aider à appliquer les politiques et les programmes en matière de ressources humaines.
- Exercer une surveillance pour s'assurer du respect des politiques de la Banque en matière de ressources humaines et réviser ces politiques au besoin.
- Optimiser la prestation des services de ressources humaines.

3) Gestion du savoir et de l'information

Objectif

- Fournir de l'expertise et des services qui aident le personnel de la Banque à accéder à de l'information et à des connaissances de qualité et à les mettre en commun.

Principales activités

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

4) Communications

Objectif

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

Principales activités

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

5) Technologies de l'information

Objectif

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

Principales activités

- Fournir des services et un soutien TI fiables et efficaces.
- Fournir les meilleures solutions TI pour répondre aux besoins d'affaires de la Banque, actuels et futurs.
- Fournir les connaissances en matière de TI essentielles au Programme de continuité des opérations de la Banque.
- Renforcer les compétences, les connaissances et le savoir-faire en matière de TI afin de relever les défis liés à l'évolution du personnel.

6) Sécurité et installations

Objectif

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

Principales activités

- Offrir des services et des programmes essentiels, liés à la gestion des risques auxquels le personnel, l'information ainsi que les biens physiques et financiers de la Banque sont exposés, compte tenu des niveaux de service et des budgets prévus.
- Fournir aux clients des conseils en matière de sécurité et d'installations et les aider à interpréter les politiques et les programmes.
- Surveiller la conformité aux politiques de la Banque en matière de sécurité et d'installations.
- Optimiser la prestation des services liés à la sécurité et aux installations.

7) Services financiers

Objectif

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

Principales activités

- Promouvoir et surveiller l'application de normes et de pratiques adéquates touchant la comptabilité et l'approvisionnement.
- Fournir des conseils et des services liés aux finances, à la comptabilité et à l'approvisionnement afin d'appuyer chacune des entités déclarantes de la Banque.

- Suivre les tendances au chapitre de l'information financière et de la gouvernance et, au besoin, apporter des changements afin que la Banque atteigne ses objectifs et s'acquitte de ses obligations.

GESTION DES RISQUES

- Collaborer étroitement avec les départements et la Haute Direction afin de veiller à la progression des priorités établies par l'Administration générale, compte tenu du besoin accru pour la Banque de se concentrer sur ses activités de base.
- Veiller à ce que l'Administration générale appuie toutes les priorités fonctionnelles sans nuire au déroulement de ses principales activités et de ses principaux services, en améliorant et en simplifiant les processus de gestion.
- Compte tenu des exigences élevées au chapitre des budgets et des ressources humaines relativement à des priorités multiples et aux interdépendances, surveiller de près les progrès accomplis et mettre en œuvre le leadership voulu pour veiller au respect des priorités fixées par l'Administration générale.