



BANQUE DU CANADA
BANK OF CANADA

LE RÔLE DE LA BANQUE CENTRALE À L'AUBE D'UNE NOUVELLE ÈRE

Le Plan à moyen terme 2016-2018
de la Banque du Canada

TRUSTED
DIGNITY DE CONFIDANCE ENGAGÉE
DYNAMIC DYNAMIQUE DIGNITY DE
TRUSTED ENGAGÉE TRUSTED ENGAGÉE
OUR NOTRE
DIGNITY DE
CONFIDANCE TRUSTED
VISION
DYNAMIC ENGAGÉE
DIGNITY DE CONFIDANCE DYNAMIC
ENGAGÉE DIGNITY DE
CONFIDANCE

CONCRÉTISER NOTRE VISION



Introduction

C'est en juin 2014, lors de la toute première Conférence annuelle des employés de la Banque du Canada, que nous avons dévoilé notre vision : être une banque centrale influente – dynamique, engagée et digne de confiance – mobilisée pour un Canada meilleur.

Cette vision reflète l'environnement changeant, et exigeant, d'un monde de l'après-crise financière qui appelle la Banque à redéfinir le rôle de la banque centrale et à se servir de tout ce qu'elle a appris pour assurer sa réussite future.

Les énoncés de vision sont importants. En effet, ils nous indiquent ce que nous souhaitons devenir – notre objectif ultime.

Pour les concrétiser, il faut un plan.

Le présent document, le Plan à moyen terme 2016-2018 de la Banque, nous aidera à donner vie à notre vision.



RÉINVENTER
LE RÔLE DE LA
BANQUE CENTRALE



RENOUVELER
NOS FAÇONS
DE FAIRE



RENFORCER
UNE CULTURE
D'INNOVATION

Maintenir le cap

La Banque du Canada a une réputation d'excellence qu'elle a acquise en faisant toujours de son mieux pour servir la population canadienne et en cherchant constamment à améliorer ses méthodes de travail.

Le Plan à moyen terme oriente l'institution dans le maintien de sa tradition d'excellence tout en la préparant pour l'avenir.

Le renforcement et l'enrichissement d'une culture qui valorise les idées novatrices constituent un élément clé de ce plan.

Par ailleurs, la route vers la réussite passe par la capacité de trouver les ressources nécessaires, c'est-à-dire les bonnes personnes dotées des outils adéquats et disposant du temps voulu pour mener à bien les initiatives stratégiques du Plan. Il ne s'agit pas ici de prendre de l'expansion ou d'en faire plus, mais, au contraire, de recentrer et de réinvestir nos compétences et ressources actuelles.

Le Plan à moyen terme repose sur trois thèmes qui, ensemble, donnent vie à la vision d'une banque centrale influente – dynamique, engagée et digne de confiance.

THÈME 1



Le thème 1, **Réinventer le rôle de la banque centrale**, porte sur ce que la Banque fait pour être un chef de file dans chacune de ses grandes fonctions : Politique monétaire, Système financier, Monnaie et Gestion financière. À cette fin, elle doit trouver des réponses originales aux événements et aux situations qui changent la donne dans les économies canadienne et mondiale.

THÈME 2



Le thème 2, **Renouveler nos façons de faire**, concerne la manière dont nous nous y prenons, c'est-à-dire consolider et renouveler une institution publique digne de confiance qui soit souple, résiliente et adaptable, tout en étant transparente dans ses communications et responsable envers ses partenaires.

THÈME 3



Le thème 3, **Renforcer une culture d'innovation**, a trait à la façon dont nous mettons à profit ce que nous savons et ce que nous apprenons : en offrant un milieu de travail qui valorise la diversité et l'ouverture, qui tient compte de points de vue multiples et qui favorise la collaboration et l'utilisation des meilleurs outils et processus pour trouver les meilleures solutions.

À quoi ressemble le succès?

En 2018, comment saurons-nous si nous avons réussi à mettre en œuvre le Plan à moyen terme?

- Nous aurons fait évoluer un cadre pour la conduite de la politique monétaire, qui tient compte des considérations liées à la stabilité financière pour favoriser la résilience économique et financière.
- Nous comprendrons l'influence des modes de paiement non classiques sur les activités de la Banque et le système financier.
- Nous serons dotés d'une meilleure stratégie à l'égard de nos relations avec nos partenaires canadiens et étrangers pour tirer parti de nos connaissances et de notre expérience combinées en vue d'optimiser les résultats.
- Notre personnel contribuera à la mission de la Banque de manière novatrice en exerçant un leadership éclairé à tous les échelons.
- Et, bien sûr, nous aurons terminé la modernisation du siège et réintégré nos bureaux, rue Wellington.

Les objectifs du présent plan à moyen terme sont ambitieux, mais réalisables, surtout lorsque nous travaillons main dans la main à l'accomplissement du mandat important que doit assumer la Banque au nom de la population canadienne.

Stephen A. Smith





L'INNOVATION À TOUS LES NIVEAUX



Introduction

Tous les trois ans, la Banque établit un plan stratégique à moyen terme, dans lequel elle expose sa feuille de route pour la période à venir. L'élaboration de ce plan est une occasion privilégiée de prendre du recul et d'analyser ce que nous faisons, pour déterminer si de nouveaux enjeux ou de nouvelles possibilités sont à prendre en compte et si certaines activités ou opérations pourraient être effectuées plus efficacement ou ne sont plus nécessaires.

Le Plan s'articule autour du thème de l'innovation et d'initiatives stratégiques visant à réaliser des avancées en matière de recherche, d'analyse des politiques et d'opérations. Nous avons examiné nos activités ainsi que notre façon de faire sous un nouvel angle, et mis en œuvre le concept d'« une seule Banque » en suivant une démarche créative à laquelle ont participé l'ensemble des cadres supérieurs de l'institution.

La collaboration en action

Le travail a débuté à l'été 2014, lorsque les départements ont pris part à une analyse du contexte pour repérer les tendances et les défis, à l'intérieur comme à l'extérieur de la Banque, qui pourraient avoir une incidence sur nos activités.

Le Conseil de direction institutionnelle, en collaboration avec le Comité de leadership, a établi trois thèmes reflétant la vision de la Banque. Ensemble, ces deux instances ont formulé des objectifs et des énoncés de mesures stratégiques, à la lumière des commentaires recueillis auprès des équipes de direction des départements.

En outre, des responsables de thème ont été désignés parmi les cadres supérieurs de la Banque. Issus de diverses fonctions, ces responsables ont travaillé en collaboration afin de concevoir le Plan selon une approche intégrée.

L'établissement des priorités

Cette démarche nous a permis de dresser un cadre pour le Plan. L'étape suivante a consisté à faire appel aux départements pour qu'ils définissent les mesures stratégiques qui aideraient la Banque à atteindre ses objectifs. Plus de cent propositions ont été avancées, une preuve de la créativité des employés et de leur motivation à donner vie à ce plan.

Chacune des propositions a été analysée pour déterminer lesquelles contribueraient le plus à la réalisation des objectifs du Plan. Les discussions ont porté sur les priorités du Plan ainsi que sur les compromis et risques qui en découlent afin de réduire le nombre de mesures à un peu plus de quatre-vingts et de concevoir le Plan dans sa forme actuelle. De plus, lors de la phase de planification, des indicateurs de rendement clés ont également été mis au point pour nous permettre de mesurer les progrès accomplis en cours de route.

Les prochaines étapes

Grâce au processus participatif utilisé pour élaborer le Plan, ce dernier a pu être façonné en fonction de la vision et des priorités de la Banque. Chaque département a pris part à la conception du Plan, et chacun d'entre nous a un rôle à jouer dans le succès de sa mise en œuvre.

Le Plan à moyen terme est un document évolutif qui orientera nos exercices de planification annuels au cours des trois prochaines années. Je me réjouis de participer à cette démarche collaborative visant à réaliser nos objectifs et, au bout du compte, notre vision.



Kristen M. L.

UNE TRADITION D'EXCELLENCE

La Banque acquiert sa réputation en assurant la prestation continue des activités essentielles qu'elle accomplit pour favoriser la prospérité économique et financière du Canada, comme prévu dans la *Loi sur la Banque du Canada*. Le Plan à moyen terme s'articule autour de priorités stratégiques qui prennent appui sur cette assise.

La Banque, qui a récemment célébré son 80^e anniversaire, fournit un cadre de conduite de la politique monétaire axé sur le maintien de l'inflation à un niveau bas, stable et prévisible; contribue à la fiabilité, à la solidité et à l'efficacité du système financier et du système de paiement; conçoit et émet des billets de banque à l'épreuve de la contrefaçon; et assume le rôle d'agent financier du gouvernement du Canada, qui consiste à gérer la dette publique et les réserves de change de manière efficiente.

En tant qu'institution publique, la Banque se doit de rendre des comptes et d'être transparente : communiquer clairement, ouvertement et sans tarder les décisions de politique monétaire, et s'acquitter de son mandat ainsi que des responsabilités que lui confère la loi en fournissant d'excellents services et en gérant sagement les ressources.

Notre tradition d'excellence est le socle sur lequel reposent le Plan à moyen terme et ses trois thèmes : réinventer le rôle de la banque centrale, renouveler nos façons de faire et renforcer une culture d'innovation.



ANALYSE DU CONTEXTE

Les départements ont distingué plusieurs enjeux devant être pris en compte dans la planification des priorités futures de la Banque.

Les pressions externes comprennent :

- le nouveau paysage économique et financier dans lequel évoluent les banques centrales;
- l'accélération des modifications apportées à la réglementation touchant le système financier;
- les changements d'orientation des politiques monétaires, les principales banques centrales devant composer avec une croissance lente et des préoccupations concernant la stabilité financière;
- la popularité croissante des modes de paiement électronique et l'avènement de la monnaie électronique;
- les risques grandissants en matière de cybersécurité;
- la nécessité de se doter de technologies souples et agiles;
- les pressions démographiques s'exerçant sur la main-d'œuvre;
- la surveillance accrue de la part du public et l'augmentation des attentes à l'égard des institutions du secteur public en matière d'efficacité et de rendement;
- la nécessité de se préparer à différents scénarios possibles – prévoir l'imprévisible.

L'analyse du contexte a aussi révélé des tendances à l'interne, au sein de la Banque, qui modifient la façon dont nous planifions nos activités. Citons notamment :

- la nécessité d'accroître la collaboration entre les départements et les fonctions;
- l'accélération du rythme des progrès technologiques et de l'évolution des besoins opérationnels;
- les pressions s'exerçant sur les capacités et les difficultés à embaucher des spécialistes;
- les résultats de l'enquête triennale menée en 2014 auprès des employés, qui ont fait état de progrès dans des domaines tels que le respect et la confiance, l'amélioration continue et la direction du département, mais une baisse de la satisfaction du personnel à l'égard du milieu de travail physique.

Le Plan à moyen terme vise à relever bon nombre des défis mis au jour lors de l'analyse du contexte. Surtout, il reflète une compréhension approfondie des enseignements tirés de la crise financière. Voici ce que nous avons appris :

- Les risques qui menacent la stabilité financière doivent être pris en compte dans la conduite de la politique monétaire.
- Le système financier mondial est en constante mutation et devient de plus en plus complexe.
- Offrir un milieu de travail où les employés sont encouragés à innover est essentiel à notre succès continu.

La crise et ses conséquences ont mis en lumière le fait que, malgré notre solide base de connaissances, nous avons encore beaucoup à apprendre. En tant que banque centrale dynamique, engagée et digne de confiance, nous devons être conscients de cette réalité dans tous nos travaux, quelle que soit la fonction concernée : Politique monétaire, Système financier, Monnaie ou Gestion financière.





RÉINVENTER LE RÔLE DE LA BANQUE CENTRALE

La mission première de la Banque du Canada, soit de préserver la valeur de la monnaie en maintenant l'inflation à un niveau bas et stable, demeure le principal moyen dont se sert l'institution pour favoriser la prospérité économique et financière du pays.

La Banque fait figure de chef de file dans les domaines de la recherche économique et financière et de l'analyse de politiques, et ce, dans l'ensemble de ses grandes fonctions. En tant qu'institution publique digne de confiance, la Banque perpétuera cette tradition.

Le paysage actuel de la politique monétaire pour les banques centrales est ponctué d'incertitude et de défis à la fois complexes et interreliés, reflet des situations et des événements qui marquent l'actualité économique. Pour que notre institution soit en mesure de relever ces défis, nous devons réinventer notre conception du rôle de la banque centrale.

Quatre objectifs nous permettront d'y arriver.

1.1. Faire évoluer les cadres de conduite de la politique monétaire et la recherche connexe pour rehausser la résilience de l'économie

Pour maintenir l'inflation à un niveau bas et stable, il faut un cadre de conduite de la politique monétaire fiable et crédible ainsi que la meilleure information et les meilleurs outils qui soient. C'est pourquoi nous établirons un solide programme de recherche et continuerons de tirer des leçons de la crise afin de renforcer notre cadre de politique monétaire. Nous concevrons de nouveaux modèles, plus perfectionnés, qui tiendront encore mieux compte des préoccupations relatives à la stabilité financière, de l'incertitude et de la formation des attentes. Qui plus est, nous élaborerons une stratégie visant à mieux faire connaître nos recherches aux parties intéressées, au pays comme à l'étranger.

Les mesures de politique monétaire non traditionnelles sont devenues la norme dans bon nombre de banques centrales à l'échelle du globe. Nous examinerons de nouveau les outils à la disposition de la Banque pour mettre en œuvre ce type de mesures, au besoin, et ferons avancer les travaux cherchant à évaluer leur efficacité.

1.2. Intégrer les considérations relatives à la stabilité financière dans l'offre de conseils stratégiques et les opérations de la Banque

La démarcation entre les fonctions Politique monétaire et Système financier n'est pas aussi tranchée que nous l'avions d'abord cru. Ces deux fonctions sont interliées et les risques qui pèsent sur l'une ou l'autre doivent être envisagés conjointement. Pour mieux comprendre la question, nous mettrons en place et améliorerons des cadres d'évaluation quantitative novateurs et complets pour mesurer le risque financier systémique.

Les réformes réglementaires introduites dans le sillage de la plus récente crise viennent changer le mode de fonctionnement des institutions financières et des marchés. Ces réformes renforceront le système, mais elles modifieront également l'écosystème financier. Nous devons évaluer leur effet cumulatif sur la stabilité financière, la transmission de la politique monétaire et la croissance économique.

1.3. Assurer la fiabilité et l'efficacité des systèmes, des méthodes et des technologies de paiement

Les marchés financiers, les institutions financières et les infrastructures de marchés financiers sont au cœur du système financier, et leur résilience est essentielle pour favoriser la croissance, l'innovation et l'efficacité financières. L'un des secteurs où s'opèrent des changements importants est celui des systèmes de paiement. La Banque jouera un rôle fondamental dans la préparation de la prochaine génération du système de paiement canadien.

L'innovation financière est sans fin. Pour demeurer pertinents, les politiques et les cadres juridiques de la Banque doivent évoluer au même rythme que les nouvelles technologies et favoriser leur utilisation. La Banque établira un cadre stratégique qui tient compte des changements sur le plan des nouvelles technologies de paiement (monnaie électronique, paiements électroniques) et de leurs incidences sur ses activités.

La conception et l'émission de billets de banque sûrs constituent l'un des piliers de la confiance des Canadiens envers la Banque du Canada. Pour préserver cette confiance, il est capital que nous demeurions un chef de file dans la recherche-développement liée aux billets de banque. C'est la raison pour laquelle nous réaliserons des essais portant sur divers éléments de sécurité qui pourraient servir à la conception de la nouvelle série de billets.

1.4. Tenir compte des incidences des différents scénarios possibles pour l'avenir

La Banque doit être en mesure de prévoir les tendances et les changements importants qui pourraient avoir une incidence profonde sur les économies, les marchés et les banques centrales.

La mutation profonde qui s'opère au sein du système monétaire et financier international en est un excellent exemple. Nous assistons actuellement à une réorientation vers un système multipolaire caractérisé par une régionalisation de l'économie, qui se produit parallèlement au phénomène de la mondialisation. Les économies émergentes représentent une part accrue de la production économique et contribuent aux mouvements que l'on observe dans les monnaies de réserve. Nous nous pencherons sur ces grandes tendances et sur de nombreuses autres durant la période visée par le Plan.

Pour réinventer le rôle de la banque centrale, il est essentiel de réfléchir aux nouvelles réalités et d'adopter des approches adéquates pour en tenir compte. Ainsi, nous veillerons à fournir le temps et l'espace voulus pour étudier différents scénarios, possibles et imprévus, de manière à être fin prêts s'ils se matérialisaient.

Un certain nombre de mesures aideront la Banque à atteindre ces objectifs.





RÉINVENTER LE RÔLE DE LA BANQUE CENTRALE

CE QUE NOUS FERONS	Faire évoluer les cadres de conduite de la politique monétaire et la recherche connexe pour rehausser la résilience de l'économie	Intégrer les considérations relatives à la stabilité financière dans l'offre de conseils stratégiques et les opérations de la Banque
COMMENT?	- Examiner les options relatives au cadre de conduite de la politique monétaire et renouveler l'entente de maîtrise de l'inflation avec le gouvernement du Canada - Concevoir la prochaine génération de modèles de politique monétaire pour analyser avec plus de précision l'évolution de la conjoncture économique - Établir un solide programme de recherche pour la Banque	- Mettre au point des outils et des méthodes pour mieux repérer et analyser les risques pesant sur la stabilité financière - Élaborer des modèles de politique monétaire qui exploitent les technologies de pointe dans le but d'intégrer les considérations relatives à la stabilité financière - Accroître et améliorer les services bancaires offerts aux entités jugées essentielles à la stabilité du système financier canadien - Faciliter la mise en œuvre et évaluer les effets des changements apportés à la réglementation au pays
À QUOI RESSEMBLE LE SUCCÈS?	- Les recherches à l'appui du renouvellement de l'entente sur la maîtrise de l'inflation tiennent adéquatement compte des leçons tirées de la crise financière, notamment de l'efficacité des mesures de politique monétaire non traditionnelles. - Des modèles perfectionnés de projection et d'analyse des politiques sont mis en œuvre. - Le programme de recherche de la Banque contribue grandement à l'efficacité des mesures de politique monétaire et est considéré, par nos pairs, comme un programme qui fait avancer le savoir.	- Un cadre d'évaluation quantitative servant à mesurer le risque financier systémique a été établi. - Des modèles de politique monétaire qui fournissent des réponses exhaustives aux plus importantes questions de fond auxquelles nous sommes confrontés sont en place. - La Banque est en mesure d'offrir des services bancaires à toute entité jugée essentielle à la stabilité financière dans son ensemble. - Des publications et des analyses de très grande qualité alimentent le dialogue sur les politiques à mener à l'échelle nationale et internationale.

Assurer la fiabilité et l'efficacité des systèmes, des méthodes et des technologies de paiement	Tenir compte des incidences des différents scénarios possibles pour l'avenir
▪ Appuyer les changements visant à renforcer l'infrastructure des marchés financiers canadiens ▪ Effectuer des recherches et des analyses relativement aux nouveaux systèmes et technologies de paiement et établir un cadre stratégique connexe ▪ Effectuer des recherches sur la conception, la production et l'émission des billets de banque	▪ Créer des groupes de réflexion interfonctionnels qui étudieront les différents scénarios possibles pour l'avenir et leurs implications pour la politique monétaire et la stabilité financière ▪ Évaluer les conséquences de scénarios économiques très graves, mais peu probables ▪ Explorer et analyser l'avenir du système monétaire et financier international
▪ La prochaine génération du système de paiement canadien est conçue pour satisfaire les objectifs en matière de politiques publiques et les attentes de la Banque au chapitre de la gestion des risques. ▪ Un cadre stratégique qui tient compte de l'incidence, sur la Banque, des changements touchant les systèmes et les technologies de paiement a été établi. ▪ Des essais ont été menés sur la viabilité des éléments de sécurité en vue de la production de la prochaine série de billets de banque.	▪ Les travaux d'analyse de la Banque sur les nouveaux enjeux et les différents scénarios possibles pour l'avenir servent à remettre en question les idées et les cadres existants.





RENOUVELER NOS FAÇONS DE FAIRE

Si le thème 1 porte principalement sur ce que nous faisons, le thème 2, Renouveler nos façons de faire, est quant à lui axé sur la manière dont nous travaillons.

Nous avons un mandat important, soit de favoriser la prospérité économique et financière du pays. Pour être un organisme du secteur public efficace, la Banque du Canada doit relever le défi de l'évolution continue et faire preuve de souplesse, de résilience et d'adaptabilité. À cette fin, elle doit notamment être transparente dans ses communications et responsable envers ses partenaires.

Nous pouvons mieux comprendre les tendances économiques, financières et opérationnelles si nous nouons des relations avec de nouvelles parties prenantes et si nous approfondissons celles que nous avons avec les parties prenantes actuelles. Ces liens nous permettent de nous tenir à l'affût des nouvelles idées et pratiques pour ainsi prévoir les nouvelles évolutions et nous y adapter.

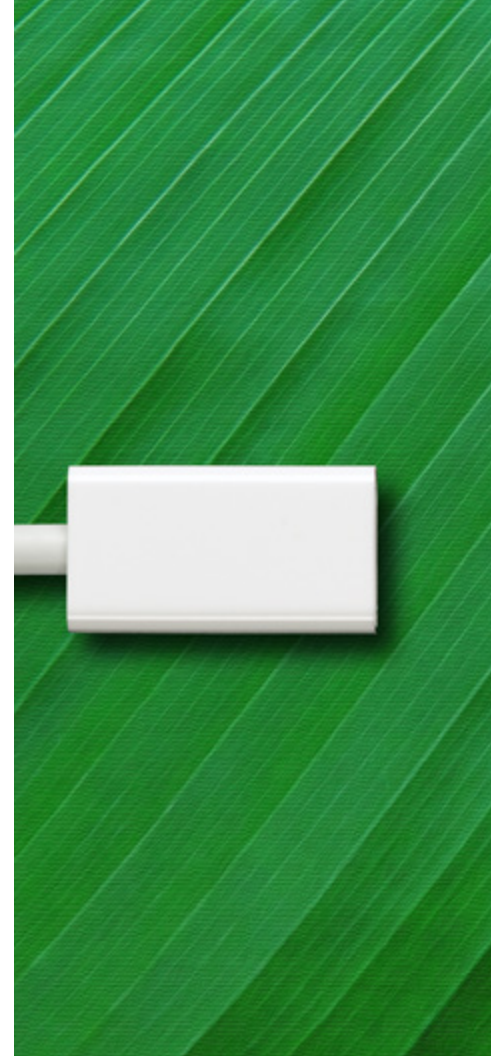
Ce thème comporte deux objectifs.

2.1. Nouer des relations et faire preuve de transparence

Grâce à l'accroissement stratégique de la collaboration avec nos partenaires canadiens et étrangers, nous pourrions mieux comprendre un large éventail d'enjeux auxquels nous devons faire face. Nous obtiendrons ainsi des points de vue utiles sur les données objectives et les résultats des modèles conventionnels, qui nous aideront à poser les bonnes questions et à évaluer les risques associés à tout plan d'action. Cet éclairage est essentiel dans un contexte économique et financier en pleine mutation.

Les difficultés rencontrées par les économies et les systèmes financiers d'aujourd'hui peuvent être mieux résolues lorsque des organisations comme la Banque fonctionnent ensemble à l'intérieur d'un système financier et de réglementation mondial où chaque partie comprend son rôle et communique efficacement. Ce travail avec d'autres organismes suppose que nous mettrons en commun nos pratiques exemplaires et collaborerons avec les institutions fédérales pour mieux coordonner l'application de la politique macroprudentielle. Nous effectuerons en outre des recherches sur les interactions entre la politique monétaire et les outils macroprudentiels.

À l'aide de divers médias, y compris le Web, nous mettrons un plus large éventail de travaux de recherche et d'analyse à la disposition des parties prenantes et du public. Le nouveau Musée de la Banque du Canada, qui ouvrira ses portes le 1^{er} juillet 2017, est un exemple très concret des efforts que nous déployons pour faire connaître notre travail à la population canadienne. Ce sera le moyen idéal pour mieux faire comprendre ce que la Banque fait et pourquoi.





2.2. Faire preuve de souplesse et de résilience

Compte tenu des opérations essentielles que la Banque accomplit et du rôle qu'elle joue dans la stabilité financière, elle doit être prête à réagir aux imprévus touchant l'évolution économique ou financière. L'une de nos grandes initiatives consistera à mettre en œuvre une version modernisée du système d'adjudication.

Afin de maintenir la continuité des opérations, nous améliorerons la résilience de la Banque aux menaces matérielles et aux cybermenaces en déployant une stratégie renouvelée.

La connectivité et la résilience seront des éléments centraux du siège modernisé, qui favorisera des méthodes de travail plus souples et plus innovantes.

La Banque prendra les mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs.

**RENOUVELER
NOS FAÇONS
DE FAIRE**

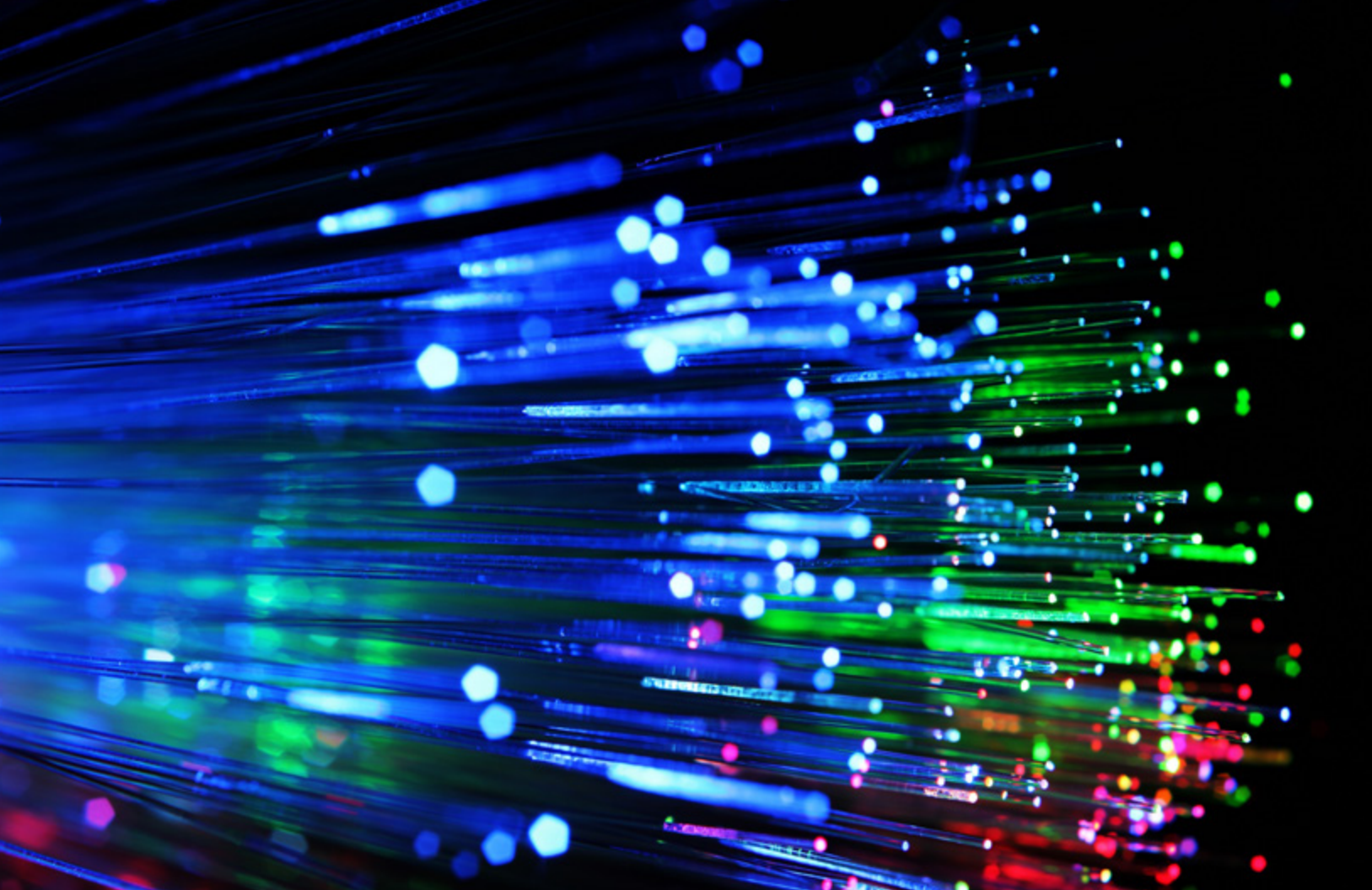


CE QUE NOUS FERONS	Nouer des relations et faire preuve de transparence
COMMENT?	▪ Accroître de manière stratégique les relations et la collaboration avec nos partenaires canadiens et étrangers afin de renforcer notre capacité d'obtenir des renseignements économiques et commerciaux ▪ Clarifier les rôles et les responsabilités et consolider les cadres de gouvernance avec nos principaux partenaires canadiens et parties prenantes ▪ Mettre à la disposition des parties prenantes internes et externes davantage de travaux de recherche et d'analyse et de documents d'information de la Banque, et les rendre plus facilement accessibles
À QUOI RESSEMBLE LE SUCCÈS?	▪ Les partenaires canadiens et étrangers de la Banque fournissent de l'information qui conduit à de meilleurs résultats. ▪ Des cadres de gouvernance renouvelés sont en place entre la Banque et ses principales parties prenantes, parmi lesquelles l'Autorité de réglementation des marchés des capitaux. ▪ Les travaux de recherche et d'analyse paraissant dans les publications de la Banque et les revues à comité de lecture sont de qualité supérieure.

Faire preuve de souplesse et de résilience

- Mener à bien la modernisation du siège de la Banque et la réinstallation dans les nouveaux locaux, et bien préparer les employés aux changements qui les attendent
- Mettre en œuvre des pratiques et des systèmes de gestion des risques qui viseront à renforcer la sécurité et la continuité des opérations à la Banque
- Adopter des technologies et des pratiques qui permettront de rendre les opérations et les services plus efficaces

- La modernisation du siège a été effectuée dans les délais prévus, accroît l'efficacité et la durabilité de l'immeuble, et permet d'obtenir de meilleurs résultats relatifs au milieu de travail dans les prochains sondages menés auprès des employés.
- Un cadre renouvelé de gestion des risques d'entreprise a été élaboré et entièrement mis en œuvre.
- La résilience de l'institution a été améliorée, notamment par la mise en place d'un programme de cybersécurité et d'un modèle de sécurité renouvelé, dans le contexte du cadre de gestion des risques d'entreprise.
- Une stratégie de mise à jour en continu des systèmes et du matériel informatiques a été déployée.





RENFORCER UNE CULTURE D'INNOVATION

Pour exceller dans l'atteinte des objectifs énoncés aux thèmes 1 et 2, nous devons non seulement nous accorder le temps et l'espace nécessaires, mais également renforcer une culture d'innovation, une culture inspirante qui incite les employés à explorer de nouvelles idées et différentes façons de faire qui nous permettront de réaliser notre mandat.

Nous allons former les gestionnaires en vue d'instituer un milieu de travail propice à l'innovation et qui fournit aux employés le soutien et les outils voulus – particulièrement de l'information et des données – pour approfondir notre analyse et nos façons de faire.

Les objectifs suivants ont été établis à cette fin.

3.1. Favoriser une culture misant sur les idées novatrices et les solutions créatives

Une culture qui valorise la diversité des idées incite à trouver de nouvelles façons d'aborder les questions et de trouver les meilleures solutions. Pour ce faire, il faut au départ un leadership inspirant – élément indispensable à la création d'un milieu de travail stimulant et valorisant.

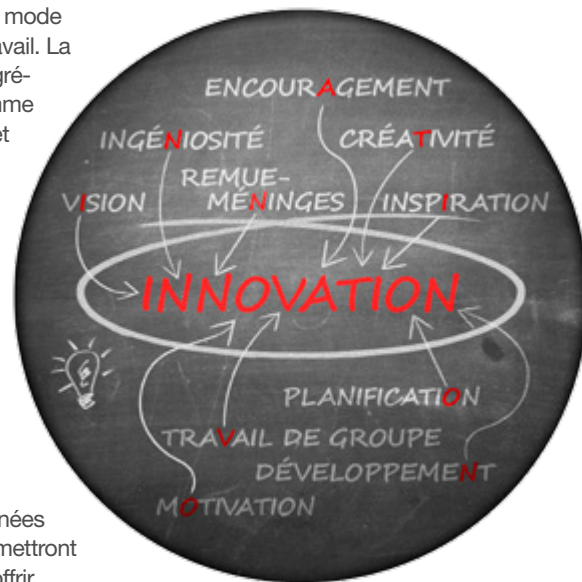
Nous aspirons à enseigner, à encourager, à appuyer et à récompenser l'innovation pour qu'elle fasse partie intégrante de notre mode de réflexion et de nos méthodes de travail. La prise de risque positive est l'un des ingrédients essentiels à cet égard, tout comme l'établissement d'espaces physiques et virtuels, dont un laboratoire d'innovation, pour favoriser l'élaboration et la mobilisation de nouvelles idées.

3.2. Promouvoir l'innovation opérationnelle et la mise en commun des connaissances

Les questions les plus difficiles et les plus importantes touchent l'ensemble des fonctions de la Banque, et leur résolution passe par des relations de collaboration proactives. Pour innover, il faut reconnaître et exploiter les liens d'interdépendance entre les fonctions, et trouver des occasions de mettre en commun les connaissances et d'améliorer les compétences.

Le travail que nous faisons dépend aussi de l'information et des données, ainsi que de notre façon de les utiliser. Pour nous acquitter de notre mandat envers les Canadiens, nous avons besoin des meilleures données possible. Plusieurs initiatives nous permettront d'élargir notre éventail de données, d'offrir aux employés un meilleur accès à celles-ci et d'optimiser l'utilisation de l'information pour la prise de décisions.

La Banque prendra les mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs.





CE QUE NOUS FERONS	Favoriser une culture misant sur les idées novatrices et les solutions créatives
COMMENT?	▪ Adopter des outils et des pratiques qui favorisent l'élaboration et l'acceptation de nouvelles idées et initiatives ▪ Amener les gestionnaires à développer leurs qualités en matière d'innovation et de leadership stratégique et intégrer ces qualités dans les activités de gestion du rendement et du talent ▪ Créer des stratégies de gestion du talent et des possibilités de perfectionnement à l'intention des employés afin d'appuyer l'innovation
À QUOI RESSEMBLE LE SUCCÈS?	▪ Des outils et des espaces physiques et virtuels ont été créés pour faciliter l'élaboration et la mobilisation des idées. ▪ Les résultats liés à l'innovation dans les sondages menés auprès des employés s'améliorent. ▪ La gestion du rendement, la planification de la relève et le recrutement intègrent les attentes de l'institution en matière de leadership. ▪ Des initiatives de perfectionnement professionnel et des plans de gestion du talent ont été mis en œuvre.

Promouvoir l'innovation opérationnelle et la mise en commun des connaissances

- Créer un plus grand nombre d'équipes interfonctionnelles
- Élaborer des pratiques de gestion du changement pour favoriser l'adaptabilité ainsi que le maintien du rendement
- Accroître la facilité d'accès à l'information et aux données d'analyse afin d'optimiser l'utilisation de l'actif informationnel

- Des équipes interfonctionnelles ont été créées et présentent des exemples concrets de collaboration efficace et d'innovation pouvant entraîner de meilleurs résultats.
- Nous avons rehaussé l'état de préparation ainsi que la capacité d'adaptation de l'institution au changement, notamment en perfectionnant les plans antisinistres et leur mise à l'essai.
- Nous avons amélioré les ressources en information et les méthodes pour y accéder.

PROFIL FINANCIER

Les initiatives stratégiques énoncées dans le Plan à moyen terme amèneront la Banque dans de nouvelles directions pour réaliser sa vision. Pour y arriver, nous devons repenser notre façon de travailler et nous donner de nouveaux moyens.

Le Plan a été élaboré en fonction d'hypothèses financières qui concilient la nécessité d'investir dans nos employés et nos outils avec le fait que nous exerçons nos activités dans un contexte de contraintes au sein du secteur public.

Les hypothèses en matière de planification financière sont fondées sur un engagement à l'égard d'un taux de croissance de 2 % des charges liées aux activités essentielles entre 2015 et 2018, soit un taux de croissance réel nul, compte tenu d'un taux d'inflation moyen de 2 % – le taux cible de l'institution. Le Plan à moyen terme ne prévoit pas d'accroissement net de l'effectif au regard du mandat actuel.

Nous parviendrons à mener à bien les projets et les mesures indiqués dans le Plan à moyen terme en réorientant nos priorités, en tirant parti des gains d'efficience en matière de technologie et en déterminant quels travaux ne sont plus requis afin de pouvoir canaliser les ressources humaines et financières vers la réalisation de notre vision.

