



BANQUE DU CANADA
BANK OF CANADA

Sélection, élaboration et conception du contenu visuel de la série de billets en polymère

Examen du processus

Octobre 2014

Le présent document décrit sommairement la démarche d'examen du processus de sélection, d'élaboration et de conception du contenu visuel des billets de banque entreprise par la Banque du Canada.

Table des matières

Résumé.....	2
Considérations générales.....	3
Méthode d'examen du processus.....	3
Objectifs.....	4
Objet de l'examen.....	4
Cadre légal.....	4
Résumé de l'analyse.....	4
Points forts.....	4
Faiblesses.....	5
Possibilités d'amélioration.....	6
Recommandations supplémentaires (sans lien avec le processus même).....	7
Annexe A.....	8
Annexe B.....	9
Annexe C.....	11

Résumé

Contexte

En 2011, après un processus d'élaboration échelonné sur plusieurs années, la Banque du Canada a émis la première coupure de la nouvelle série de billets en polymère, laquelle comporte des éléments de sécurité améliorés et de nouveaux éléments graphiques. Le processus ayant conduit à la sélection, à l'élaboration et à la conception du contenu visuel a été examiné dans le respect de l'engagement pris par l'ancien gouverneur Mark Carney, en août 2012.

Les principales conclusions de cet examen sont les suivantes :

Points forts

- La structure de gouvernance s'est révélée efficace : elle a facilité la collaboration et amélioré la prise de décisions.
- Des principes et méthodes fiables en matière de gestion de projets ont présidé aux activités.
- Les enseignements tirés de la conception de la série précédente de même que l'enrichissement des connaissances qui en a résulté ont été mis à profit.
- Un processus de consultation qui cadre avec celui que suivent d'autres banques centrales et institutions semblables a été mis en œuvre.
- Des relations de collaboration efficaces ont été maintenues avec les parties prenantes, les partenaires et les fournisseurs.

Faiblesses

- La consultation du public ayant été circonscrite aux seules techniques d'analyse qualitative, ses résultats ne peuvent être considérés comme statistiquement représentatifs.
- Les critères de conception visuelle devant servir à l'élaboration de la série de billets en polymère n'ont pas été validés dans le cadre de consultations du public.
- L'engagement pris de respecter le calendrier d'émission ambitieux de la nouvelle série a pesé sur la prise de décisions à l'étape de la conception.
- Les modèles conceptuels de base soumis aux groupes de discussion n'ont pas fait l'objet du processus d'approbation habituel.
- Les principes de conception visuelle n'ont pas été appliqués de manière cohérente tout au long du processus de conception.
- À l'occasion, on ne donnait pas suffisamment de directives durant les séances de consultation du public.

Possibilités d'amélioration

- Mettre en œuvre un processus de consultation qui élargit la participation du public.
- Énoncer formellement les principes de conception visuelle et les intégrer au processus comme liste de contrôle dans la prise de décisions tout au long du projet.
- Chacun des éléments visuels reconnaissables du graphisme de tout nouveau billet de banque devrait être vérifié par des spécialistes des domaines en question.

- Promouvoir une plus grande transparence à l'égard du processus de conception.
- Mesurer l'approbation du public après l'émission des billets.

On trouvera aux pages 4 à 6 la liste complète des points forts, des faiblesses et des possibilités d'amélioration relevés relativement au processus de sélection, d'élaboration et de conception du contenu visuel des billets de la série en polymère. Plusieurs recommandations n'ayant pas trait au processus même sont aussi présentées.

Considérations générales

La Banque du Canada est chargée de fournir aux Canadiens des billets de banque qu'ils peuvent utiliser en toute confiance. Cela signifie qu'elle doit émettre des billets de qualité qui sont aisément acceptés et à l'épreuve de la contrefaçon. En 2011, la Banque a émis la première coupure de la série de billets de banque en polymère. Plus sûrs, plus verts et moins chers, ce sont les premiers billets de banque canadiens imprimés sur ce type de matériau.

Projet pluriannuel, l'élaboration d'une nouvelle série de billets de banque se déroule en de nombreuses étapes, dont la recherche-développement, la conception, la production, l'émission, la distribution et la sensibilisation. Pour la série de billets en polymère, les travaux ont débuté en 2006 et se sont achevés avec l'émission des deux dernières coupures, en novembre 2013¹. Dans ce processus, la sécurité prime sur toute autre considération, et l'élaboration des éléments de sécurité est intrinsèquement liée à celle du contenu visuel des billets.

Depuis 1935, chaque fois que la Banque du Canada a émis une nouvelle série de billets, le thème et les illustrations des coupures de la série précédente ont été remplacés. D'autres caractéristiques des coupures (telles que leur couleur et leur format) ont été conservées pour que les gens puissent les identifier rapidement et pour réduire le plus possible les modifications à apporter aux appareils de traitement des billets. En outre, depuis l'introduction de la série *Scènes du Canada*, dans les années 1970, les personnalités dont le portrait figure sur les différentes coupures (sir Wilfrid Laurier sur la coupure de 5 dollars, par exemple) n'ont pas changé, afin d'assurer une continuité et de souligner leur importance historique pour le Canada.

Le présent rapport examine le processus de sélection, d'élaboration et de conception du contenu visuel de la série de billets en polymère (annexe A). Ce processus a été ponctué de consultations menées auprès des Canadiens et de spécialistes, qui ont apporté leur concours à la démarche de définition, de sélection et de création relative au sujet et aux images de chacune des cinq coupures (annexe B). Les services d'un cabinet de consultation indépendant (The Strategic Counsel) ont été retenus pour mener ces consultations.

Méthode d'examen du processus

Dans le cadre du processus d'examen, les démarches suivantes ont été accomplies :

- un groupe de travail a été mis sur pied;
- les processus internes d'élaboration des billets en polymère ont été revus et analysés avec les membres de l'équipe de projet;

¹ Les coupures de 100 \$, de 50 \$ et de 20 \$ ont été émises respectivement le 14 novembre 2011, le 26 mars 2012 et le 7 novembre 2012, et celles de 10 \$ et de 5 \$, le 7 novembre 2013.

- d'autres banques centrales et institutions semblables ont été consultées afin d'établir en quoi consistent les meilleurs pratiques;
- une firme de recherche externe (Environics Research Group) a réalisé un examen indépendant du processus de consultation du public suivi par la Banque (annexe C).

Objectifs

L'examen du processus de conception de la série de billets en polymère visait à :

- évaluer l'efficacité du processus suivi pour sélectionner, élaborer et concevoir le contenu visuel des billets de la série en polymère;
- en déterminer les points forts et les faiblesses, ainsi que les possibilités d'amélioration;
- formuler des recommandations qui pourront être mises à profit lors de l'élaboration de la prochaine série de billets de banque.

Objet de l'examen

- L'examen n'a porté que sur le processus conduisant à la sélection, à l'élaboration et à la conception du contenu visuel des billets de banque. Étaient exclues les décisions touchant aux éléments de sécurité, à la fonctionnalité, à la taille, etc.

Cadre légal

- La Banque du Canada est chargée de la conception et de l'élaboration des nouveaux billets de banque, et c'est le ministre des Finances qui, aux termes de l'article 25 la *Loi sur la Banque du Canada*, a la responsabilité d'approuver la forme et la matière de tous les billets de banque, ce qui comprend le contenu visuel.

Résumé de l'analyse

Points forts

- La structure de gouvernance, formée de décideurs de haut niveau de la Banque et du ministère des Finances, ainsi que du bureau du ministre des Finances, a démontré son efficacité dans la mise au point du sujet représenté sur chacune des coupures.

Loi sur la Banque du Canada

Droit exclusif

25. (1) La Banque est seule habilitée à émettre des billets; les détenteurs de ces billets sont les premiers créanciers de la Banque.

Obligations relatives à l'émission

(2) Il incombe à la Banque de prendre les mesures indiquées pour l'émission, en quantité suffisante, de ses billets au Canada.

Coupures

(3) Les coupures des billets de la Banque, de même que leurs modalités d'impression et de validation, sont déterminées par règlement du gouverneur en conseil.

Forme et matière

(4) Les billets de la Banque sont imprimés en français et en anglais. Leur forme et leur matière doivent être approuvées par le ministre.

Anciens billets

(5) Les billets de la Banque imprimés avant le 23 juin 1936 doivent, indépendamment de leur date d'émission, être honorés par la Banque.

Distinction

(6) Les billets de la Banque ne sont ni des billets ni des lettres au sens de la Loi sur les lettres de change.

L.R. (1985), ch. B-2, art. 25; 2001, ch. 9, art. 198.

- Des principes et méthodes fiables en matière de gestion de projets ont présidé aux activités, ce qui s'est traduit par une utilisation efficace des ressources et par un projet bien documenté.
- L'équipe de projet a su mettre à profit les enseignements tirés de la conception de la série précédente (*L'épopée canadienne*) et l'enrichissement des connaissances qui en a résulté.
- Conformément aux pratiques d'autres banques centrales et institutions semblables, on s'est assuré de constituer un échantillon diversifié de la population canadienne dans le cadre de la consultation du public.
- Des relations de collaboration efficaces ont été établies avec les parties prenantes des sujets représentés, les décideurs internes et externes, les partenaires responsables du graphisme et les fournisseurs des matériaux entrant dans la fabrication des billets.
- L'émission de la série de billets en polymère s'est appuyée sur des outils de communication efficaces.

Faiblesses

- Seules des méthodes qualitatives ont été employées dans le cadre de la consultation du public de sorte que les résultats de cette démarche, bien que substantiels, ne peuvent être considérés comme statistiquement représentatifs de l'opinion de la population canadienne.
- Les critères de sélection du thème et des sujets représentés ont été établis à l'interne, et leur choix a été largement influencé par les résultats des consultations du public menées lors de l'élaboration de la série précédente (*L'épopée canadienne*)². Aucune vérification de la validité de ces critères n'a été effectuée par voie de consultation du public dans le cadre de l'élaboration de la série de billets en polymère.
- L'engagement pris de respecter le calendrier d'émission ambitieux de la nouvelle série a influé sur les décisions ayant trait au graphisme, et le manque de temps a souvent pesé sur la prise de décisions.
- Les modèles conceptuels de base³ présentés aux groupes de discussion n'ont pas suivi le circuit d'approbation officiel (discussion avec l'ensemble des membres du comité directeur et approbation par décision consensuelle); ainsi, certains dessins préliminaires n'ont pas bénéficié des contrôles rigoureux prévus par la structure de gouvernance. Il en est résulté que certaines images qui ne respectaient pas les principes internes guidant le graphisme définitif ont été soumises à la consultation du public.
- On ne donnait parfois pas suffisamment de directives durant les séances de consultation du public. Les questions générales ont conduit les groupes de discussion à s'éloigner du sujet du jour de sorte que l'information recueillie ne correspondait pas tout à fait à ce qui était attendu de la consultation. Des questions plus précises pourraient avoir suscité des échanges plus ciblés entre les participants et permis de recueillir l'information sur laquelle étayer le visuel des billets.

2 Les billets de cette série ont été émis entre 2001 et 2006.

3 Un modèle conceptuel de base consiste en une représentation graphique peu élaborée d'un billet de banque visant à donner une idée du graphisme proposé (caractère esthétique, disposition des éléments du contenu et couleurs).

- Le processus a souffert d'un manque de cohérence dans l'emploi des termes. Aucun glossaire n'ayant été établi, il arrivait fréquemment que des termes soient employés les uns à la place des autres et qu'on leur donne un sens différent de celui qu'ils étaient censés avoir, ce qui a occasionné quelquefois des problèmes de communication.

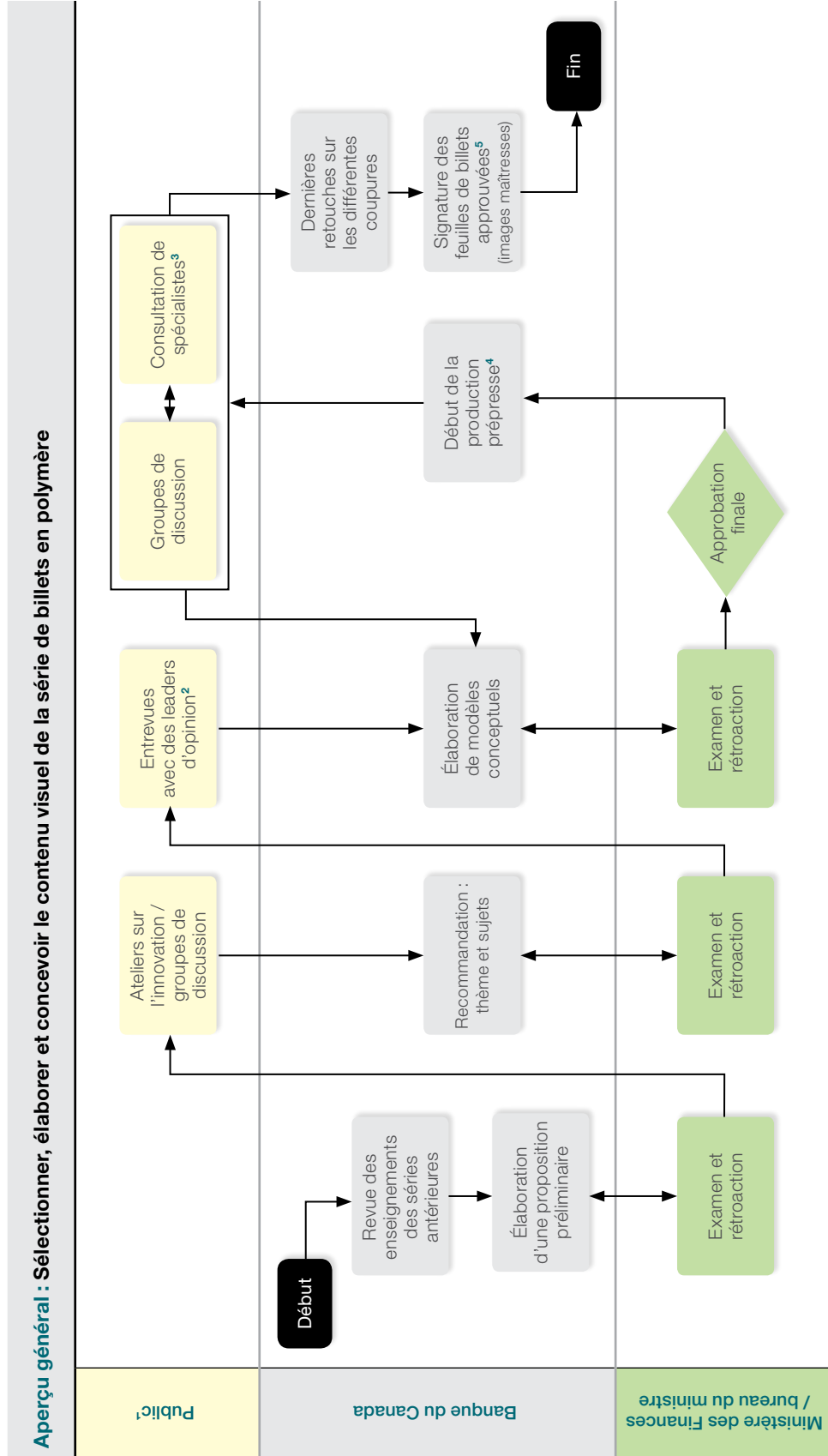
Possibilités d'amélioration

- Mettre en œuvre une méthode de consultation qui permette au public de s'investir davantage dans le processus de conception. Pour ce faire, explorer de nouvelles façons de recueillir les idées et l'avis d'un plus grand nombre de Canadiens sur le contenu visuel durant tout ce processus. On pourrait, entre autres, exploiter les nouvelles technologies (p. ex., méthodes de consultation en ligne) afin d'accroître et d'étendre la participation aux consultations.
- Énoncer formellement et faire valider des principes de conception clairs, et les incorporer au processus comme liste de contrôle dans la prise de décisions tout au long du processus de sélection, d'élaboration et de conception du contenu visuel des billets de banque.
- Les principes de conception devraient baliser la portée et l'objet de la définition du contenu visuel en déterminant les éléments susceptibles de changer lors de l'élaboration d'une nouvelle série, et en précisant le processus par lequel les décisions relatives au contenu visuel seront prises et communiquées, ce qui comprend l'établissement des critères de sélection des sujets qui seront représentés sur les billets.
- Chacun des éléments visuels reconnaissables du graphisme de tout nouveau billet de banque devrait être vérifié par des spécialistes des domaines en question pour garantir l'exactitude à la fois de la représentation des sujets et de leur description dans le matériel de communication.
- Encourager une plus grande transparence en ce qui a trait à la méthode et au processus de décision concernant le contenu visuel en publiant en temps voulu : 1) les principes de conception graphique des billets de banque, 2) des résumés des consultations et 3) des documents d'information sur le graphisme des billets qui traitent des sujets représentés.
- Améliorer les pratiques de gestion de l'information :
 - a. simplifier la gestion des documents pour faciliter la collaboration au sein de l'équipe de projet, y compris par l'adoption d'un glossaire cohérent, tout en veillant à atténuer les risques et à faire en sorte que les besoins en matière de conservation de l'information soient satisfaits;
 - b. réévaluer la façon dont les renseignements sont classés à l'interne en fonction de leur sensibilité et communiqués aux principales parties prenantes afin de s'assurer d'un niveau de protection suffisant de ces renseignements;
 - c. exploiter la technologie pour mieux communiquer avec les parties prenantes.
- Élaborer une méthode pour mesurer l'acceptation, par le public, du graphisme d'une nouvelle coupure après l'avoir émise comme moyen de vérifier si les billets de banques répondent aux attentes d'une majorité de Canadiens.

Recommandations supplémentaires (sans lien avec le processus même)

- Tirer parti du partenariat avec la Compagnie canadienne des billets de banque limitée en travaillant en collaboration étroite avec les graphistes durant l'élaboration des billets pour faciliter les révisions continues.
- Renforcer les lignes directrices relatives à la consultation des spécialistes des sujets représentés afin de clarifier la méthode de sélection de ces personnes, les modalités selon lesquelles leurs services sont retenus et l'usage qui est fait de leurs avis.

Annexe A



1 Des consultations du public auxquelles ont été conviés des Canadiens ont eu lieu à toutes les étapes du processus de sélection, d'élaboration et de conception du contenu visuel des billets de banque, qui s'est déroulé sur une période de quatre ans (de 2008 à 2012).

2 Les leaders d'opinion interrogés étaient des universitaires et des journalistes canadiens.

3 Les spécialistes consultés étaient des experts des thèmes illustrés sur les différentes coupures (p. ex., Agence spatiale canadienne, Fondation Vimy, chercheurs du domaine médical).

4 La phase de production prépresse est celle de la création et de la production des plaques et du matériel nécessaires à l'impression des billets à grande échelle. Il faut en moyenne de quatre à six mois pour la réaliser.

5 Les feuilles de billets approuvées sont signées par un membre du personnel technique haut placé. Les imprimeurs se servent des feuilles de billets approuvées durant la production pour vérifier que les billets imprimés respectent les seuils de tolérance établis. Des feuilles de billets approuvées sont créées à chacune des étapes du processus d'impression, soit sur une période de dix à douze semaines.

Annexe B

Les consultations tenues dans le cadre de l'élaboration de la série de billets en polymère

Depuis 1935, chaque fois que la Banque du Canada a émis une nouvelle série de billets de banque, le thème et les illustrations des coupures de la série précédente ont été remplacés. D'autres caractéristiques des billets, telles que la couleur et la taille, ne changent pas d'une série à l'autre afin que l'on puisse aisément distinguer les différentes coupures, mais aussi pour limiter le plus possible les modifications à apporter aux appareils de traitement des billets. Depuis l'émission de la série *Scènes du Canada*, dans les années 1970, les personnalités⁴ dont le portrait figure sur les différentes coupures n'ont pas changé, afin d'assurer une continuité et de souligner leur importance historique pour le Canada.

Dans le cas de la série en polymère, les suggestions d'images pour illustrer les billets ont été émises par les Canadiens qui ont participé à une vaste démarche de consultation visant à déterminer le thème et les sujets représentés, conformément à certains critères établis avant le début des consultations (voir plus bas). Le processus s'est amorcé par une série d'ateliers auxquels ont pris part 175 Canadiens dans 7 villes du pays en vue de faire émerger des suggestions innovatrices. Ces ateliers ont été conçus pour offrir aux participants la liberté de formuler, pour le contenu visuel des billets, le plus large éventail possible de suggestions respectant plusieurs principes directeurs internes (par exemple, éviter les représentations de personnes vivantes autres que la Reine).

Parmi les concepts soumis, une liste restreinte fut établie, prenant en considération les spécifications graphiques et d'autres aspects techniques. Chacun des concepts visuels proposés pour cette série devait répondre aux critères de conception suivants :

- traduire la fierté et la confiance à l'égard du Canada;
- être typiquement canadien;
- être moderne et tourné vers l'avenir;
- faire la promotion des valeurs canadiennes;
- ne pas devenir rapidement désuet.

Voici certains autres facteurs pris en considération :

- les éléments graphiques des anciens billets;
- la possibilité de transposer efficacement les concepts sur les billets de banque, d'un point de vue technique, des couleurs et de la sécurité;
- facilité avec laquelle les concepts peuvent être expliqués.

Une liste encore plus restreinte de concepts visuels a ensuite été soumise à des groupes de discussion constituant un échantillon des différents segments de la population canadienne (112 participants à 8 séances de consultation tenues partout au pays). De plus, des entrevues sur les questions de sensibilité et d'appréciation des risques ont été réalisées auprès de seize leaders d'opinion (universitaires et anciens journalistes). Le ministre

⁴ Sa Majesté la reine Elizabeth II ainsi que les anciens premiers ministres Laurier, Macdonald, King et Borden.

des Finances⁵ a sélectionné parmi ces suggestions cinq concepts visuels qui ont été transformés en modèles conceptuels de billets de banque avec l'aide des spécialistes des domaines concernés et de l'équipe de graphistes de la Compagnie canadienne des billets de banque limitée.

Avant que le ministre des Finances donne son approbation définitive, les graphismes proposés ont été de nouveau testés auprès de Canadiens dans le cadre de groupes de discussion (64 participants à 8 séances tenues un peu partout au Canada).

Trois dernières séries de consultations en groupes de discussion (176 participants à 22 séances) ont eu lieu alors que l'on mettait la dernière main au graphisme des coupures.

Au total, 543 Canadiens⁶ constituant un échantillon d'hommes et de femmes, de jeunes et de moins jeunes, de citoyens de fraîche et longue date, de francophones et d'anglophones, et d'Autochtones du pays ont pris part à la démarche de production d'idées et d'affinement des concepts de ce qui figure maintenant sur les billets de banque en polymère.

« Frontières », le thème de la série de billets en polymère, est un thème unificateur autour duquel les images s'inscrivent. Elles représentent les exploits et les réalisations du Canada, notamment dans les domaines des sciences, de la technologie et de l'exploration.

⁵ C'est le ministre des Finances qui, en définitive, décide du contenu visuel des billets de banque canadiens. Selon la *Loi sur la Banque du Canada*, l'approbation préalable du ministre doit être obtenue quant à la forme et la matière de toute nouvelle série de billets devant être émise.

⁶ Sans compter les 64 spécialistes consultés sur les sujets représentés.

Annexe C

Points saillants du document Design Consultation Process Review rédigé par Environics Research Group

Dans le cadre de l'élaboration de la plus récente série de billets de banque, la Banque du Canada a lancé un vaste programme de recherche marketing visant à faire émerger des idées pour le contenu visuel des billets et pour recueillir des opinions sur ce contenu.

La consultation menée par la Banque du Canada a pris la forme d'une étude qualitative classique.

- L'étude a bien atteint les objectifs particuliers de produire des idées pour le contenu visuel des billets et de recueillir des opinions sur ce contenu, ce qui correspond essentiellement aux phases de développement créatif et de test des concepts.
- Selon des critères d'ordre qualitatif, l'échantillon étudié présentait une très bonne diversité : quelque 600 Canadiens répartis sur l'ensemble des projets, y compris des citoyens canadiens, de nouveaux arrivants, des Autochtones, des représentants de groupes d'âge particuliers, ainsi que des caissiers et un certain nombre de spécialistes des sujets représentés sur les billets.
- La méthode qualitative est adéquate à des fins de développement créatif et de test des concepts et elle est connue pour apporter une richesse de renseignements sur le phénomène étudié et une compréhension approfondie de celui-ci.
- Cette approche cadrait avec les objectifs de la Banque du Canada sur le plan de la sécurité en ce que les participants et le personnel ayant accès aux locaux devaient signer des ententes de non-divulgateion.
- Une importante lacune de ce programme d'étude qualitative tient au fait que malgré la bonne diversité de l'échantillon, celui-ci ne peut être considéré comme représentatif de la population en général.
- La participation au programme n'était pas ouverte au grand public, en ce sens qu'il s'agissait d'un programme de portée réduite et qu'on y participait sur invitation uniquement.
- Du point de vue de la conception des billets, l'étude semble avoir atteint ses objectifs.

Cette étude marketing était en adéquation avec les objectifs auxquels elle devait répondre. Dans l'avenir, une consultation du public plus ouverte et menée à plus grande échelle pourrait être appropriée.