



BANQUE DU CANADA  
BANK OF CANADA

Rapport de 2017 sur  
**l'équité**  
**en matière d'emploi**

## Table des matières

Sommaire .....	0
Section 1 : Aperçu.....	2
1.1 La Banque du Canada .....	2
1.2 Équité en matière d'emploi.....	2
1.3 Rapport.....	2
Section 2 : Diversité.....	3
2.1 Représentation globale.....	3
2.2 Femmes .....	3
2.3 Minorités visibles.....	5
2.4 Autochtones .....	7
2.5 Personnes handicapées.....	8
2.6 Mesures plus larges dans le domaine de l'équité en matière d'emploi.....	9
Section 3 : Intégration.....	13
3.1 Communication.....	13
3.2 Apprentissage et perfectionnement.....	14
3.3 Politiques de la Banque.....	16
3.4 Santé et mieux-être .....	17
3.5 Consultations des employés .....	18
Section 4 : À plus long terme.....	19
Annexe A : Explications des écarts .....	20
Salaire (temps plein) .....	20
Employés non comptabilisés.....	20
Annexe B : Catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi .....	21
Annexe C : Futures mesures en matière de diversité et échéancier .....	24

## Sommaire

La Banque du Canada s'est engagée à offrir à ses employés un milieu de travail ouvert, propice à l'équité et caractérisé par le respect mutuel. Le *Rapport de 2017 sur l'équité en matière d'emploi* résume les progrès affichés par la Banque vers une représentation équitable des quatre groupes désignés à des fins d'équité en matière d'emploi (les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées) et vers l'instauration d'un environnement de travail sans obstacle et ouvert à tous les employés.

Bien que la représentation des femmes au sein de la Banque soit à nouveau supérieure aux chiffres relatifs à la disponibilité sur le marché du travail, ces dernières continuent de souffrir d'une sous-représentation dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier. Pour réduire cet écart, la Banque continue de mettre en œuvre diverses pratiques de recrutement et activités de rayonnement. En 2017, l'institution a créé la Bourse de maîtrise pour les étudiantes en économie ou en finance visant à diversifier de manière proactive le bassin des économistes et des spécialistes du secteur financier au Canada. Cette bourse a pour objectif d'encourager les femmes à faire des études supérieures en économie ou en finance pour contribuer activement à l'établissement d'un bassin de candidats équilibré entre les sexes pour les professions dans ces domaines. En 2017, trois étudiantes ont reçu une bourse de 10 000 \$, en plus d'une offre d'emploi permanent à la Banque du Canada.

La représentation globale des minorités visibles à la Banque augmente modérément depuis quelques années. La représentation de ce groupe au sein de la catégorie « Cadres intermédiaires et autres administrateurs » (15 % en 2016 et en 2017) est en phase avec la disponibilité sur le marché externe, mais la représentation des minorités visibles dans les groupes de cadres supérieurs demeure inférieure à la moyenne observée sur le marché du travail canadien (représentation nulle à la Banque en 2017 en comparaison avec une disponibilité sur le marché du travail de 10 %). Par ailleurs, des écarts subsistent entre la représentation des Autochtones et des personnes handicapées à la Banque et la disponibilité de ces deux groupes désignés sur le marché du travail. La Banque s'efforce de combler ces écarts.

Par exemple, le programme de bourses et de stages de la Banque destiné aux étudiants autochtones et aux étudiants handicapés s'est révélé une expérience positive à la fois pour les participants et pour l'institution. Depuis le lancement du programme durant l'année universitaire 2015-2016, douze étudiants ont bénéficié d'une bourse : trois d'entre eux ont effectué des stages en 2017, et trois autres effectueront un stage d'été à la Banque en 2018.

La Banque continue de recourir à des politiques, à de la formation et à des programmes pour éliminer les obstacles à l'emploi et favoriser un milieu de travail plus diversifié et ouvert. En 2017, les domaines principalement visés étaient le leadership, le recrutement, la sensibilisation et l'accessibilité.

Au début de 2017, la Banque a fait appel aux services d'une société de conseil pour recueillir de l'information sur l'expérience vécue en milieu de travail, en menant une étude qualitative auprès de membres issus des trois groupes désignés suivants : les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Grâce à cette consultation, ces membres ont fait valoir leurs points de vue personnels, et des recommandations ont été formulées pour accroître la diversité et l'intégration, ainsi qu'assurer l'égalité des chances à la Banque en se concentrant sur les trois domaines clés suivants :

1. Égalité des chances en matière de possibilités d'emploi
2. Mesures d'adaptation pour répondre à des besoins individuels
3. Sentiment d'appartenance, convivialité et esprit d'ouverture

Fin 2017, la Commission canadienne des droits de la personne a commencé un audit sur l'équité en matière d'emploi en raison de la sous-représentation des personnes handicapées et des Autochtones au sein de l'effectif de la Banque en comparaison avec la disponibilité des membres de ces deux groupes désignés sur le marché du travail. Ainsi, un examen et une analyse approfondis des obstacles possibles à leur emploi sont en cours.

## Section 1 : Aperçu

### 1.1 La Banque du Canada

Le mandat de la Banque du Canada (la Banque), la banque centrale du pays, consiste à favoriser la prospérité économique et financière des Canadiens en s'acquittant de quatre grandes fonctions : Politique monétaire, Système financier, Monnaie et Gestion financière.

La conduite d'une politique monétaire saine a pour objet de contribuer à la bonne tenue de l'économie et à l'amélioration du niveau de vie des Canadiens, en maintenant l'inflation à un taux bas, stable et prévisible. Avec d'autres partenaires fédéraux, la Banque s'emploie à promouvoir la fiabilité, la solidité et l'efficacité des systèmes financiers au Canada et dans le monde, et exerce une surveillance sur les grands systèmes de compensation et de règlement. De plus, elle est responsable de la conception, de l'émission et de la distribution des billets de banque canadiens, supervise le système de distribution des billets et assure un approvisionnement constant de billets de qualité aisément acceptés et à l'épreuve de la contrefaçon. Enfin, les activités de gestion financière qu'exerce la Banque sont principalement liées à son rôle d'agent financier de la dette publique fédérale et des réserves de change du gouvernement fédéral.

Le siège de la Banque se trouve à Ottawa. L'institution possède en outre des centres des opérations à Ottawa, à Toronto et à Montréal, de même que des bureaux régionaux à Halifax, à Montréal, à Toronto, à Calgary et à Vancouver. Cette présence régionale fait partie des moyens mis en œuvre par la Banque pour servir les Canadiens, en renforçant les liens qu'a l'institution avec les milieux financiers, les gouvernements provinciaux, le secteur privé, les établissements d'enseignement et le public. En 2002, la Banque a ouvert un bureau à New York afin d'améliorer les communications avec les milieux financiers américains.

### 1.2 Équité en matière d'emploi

La Banque s'est engagée à offrir à ses employés un milieu de travail ouvert, propice à l'équité et caractérisé par le respect mutuel. Elle est consciente qu'il est fondamental d'attirer et de retenir un effectif diversifié et talentueux pour favoriser les modes de pensée novateurs donnant lieu à la formulation de mesures de politique plus efficaces pour les Canadiens. Une représentation équitable des femmes, des membres des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées au sein du personnel de la Banque est essentielle à l'établissement d'un tel environnement de travail et effectif. Pour veiller à ce que le profil démographique de la Banque soit en phase avec celui du marché du travail canadien et de la population canadienne que l'institution représente, cette dernière a recours à des pratiques proactives en matière de ressources humaines, élabore des initiatives en matière de diversité et d'intégration, et s'assure que les chances sont offertes selon les compétences et le mérite.

### 1.3 Rapport

Conformément au Programme légiféré d'équité en matière d'emploi, la Banque soumet chaque année à Emploi et Développement social Canada (EDSC) un rapport sur la situation des membres des quatre groupes désignés au sein de son effectif.

## Section 2 : Diversité

La présente section résume la représentation des groupes désignés à la Banque et des mesures prises par l'institution pour faire tomber les obstacles et soutenir les membres de ces groupes. Veiller à ce que son effectif reflète la diversité des Canadiens qu'elle sert est une priorité importante pour la Banque. Les données figurant dans la présente section montrent les progrès accomplis par l'institution dans l'atteinte de cet objectif, en 2017.

### 2.1 Représentation globale

Le tableau ci-après indique la représentation globale de chaque groupe désigné à la Banque au 31 décembre des années 2015, 2016 et 2017. La colonne intitulée « Disponibilité sur le marché du travail » fait référence à la représentation des groupes désignés sur le marché canadien, selon les données de recensement les plus récentes (2011). Ces chiffres sont des points de référence utilisés aux fins de comparaison avec les données réelles de la Banque pour évaluer les progrès réalisés par l'institution.

Représentation globale (%) des membres des groupes désignés <sup>1</sup> (Système de gestion de l'information sur l'équité en milieu de travail)				
Groupe désigné	Banque 31/12/2015	Banque 31/12/2016 <sup>2</sup>	Banque 31/12/2017	Disponibilité sur le marché du travail
Femmes	49,45	48,18	46,91	43,20
Minorités visibles	20,21	20,94	21,54	22,40
Autochtones	1,32	1,26	1,32	1,80
Personnes handicapées	1,54	1,61	1,53	4,70

### 2.2 Femmes

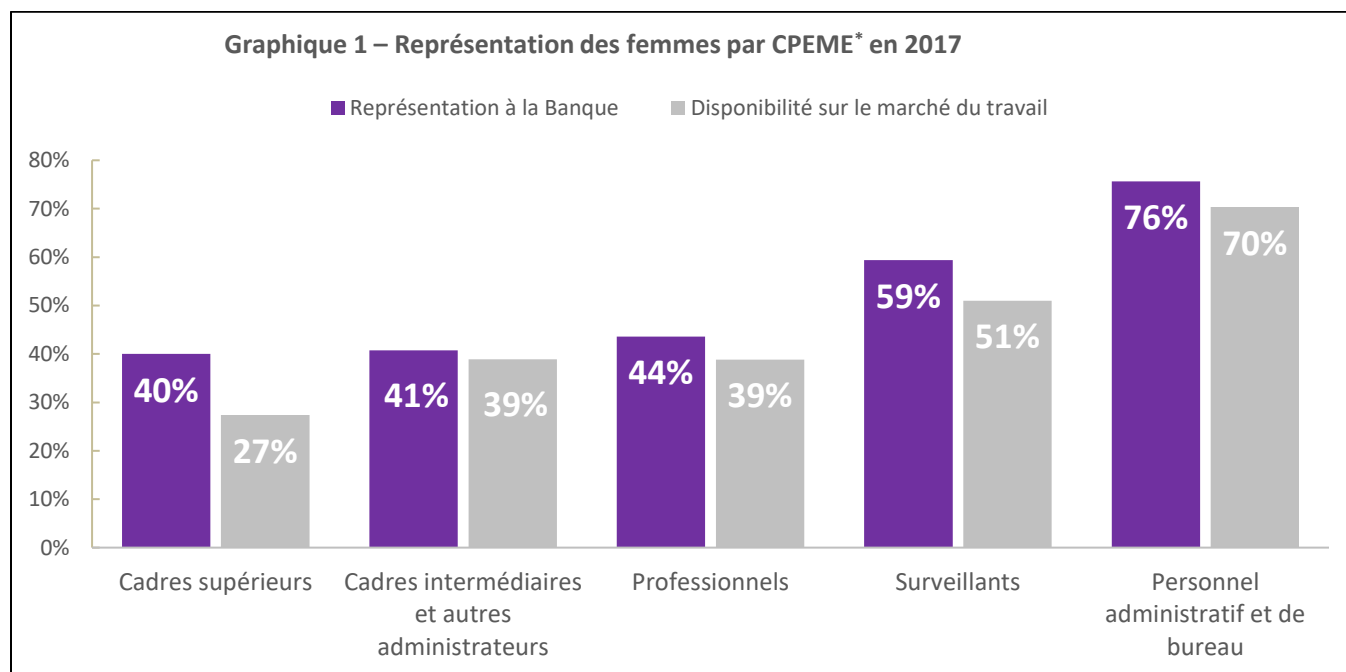
Au cours des trois dernières années, la répartition hommes-femmes au sein de l'effectif de la Banque est demeurée relativement constante, la gent féminine comptant pour près de 50 % du personnel. Le léger recul de la représentation des femmes parmi les employés réguliers depuis 2015 continue de s'expliquer principalement par la titularisation d'un grand nombre d'employés, à prédominance masculine, des services des technologies de l'information et de la sécurité de la Banque. Par ailleurs, en 2017, 16 femmes sont passées du statut à temps plein au statut Autre<sup>3</sup>, contre 8 hommes. La représentation des

<sup>1</sup> Comprend les employés à temps plein et à temps partiel seulement

<sup>2</sup> À noter que les données de 2016 ont été révisées : 16 employés qui étaient en congé non rémunéré n'auraient pas dû être comptabilisés et ont donc été retirés des données.

<sup>3</sup> Les employés ayant le statut Autre, à savoir les employés en congé non rémunéré, mais qui, autrement, répondent aux définitions d'employé permanent à temps plein, d'employé permanent à temps partiel ou d'employé temporaire, et qui conservent leur droit de réintégration, ne sont pas compris dans le tableau de données ci-dessus.

femmes chez les cadres intermédiaires et supérieurs<sup>4</sup> à la Banque demeure supérieure aux chiffres relatifs à la disponibilité sur le marché du travail fournis par EDSC (**Graphique 1**). Par rapport à 2016, la proportion de femmes dans les postes de cadres supérieurs est désormais bien supérieure aux chiffres relatifs à la disponibilité sur le marché du travail, deux employées faisant nouvellement partie de ce groupe visé par l'équité en matière d'emploi.



\* Une description complète des catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi (CPEME) est présentée à l'annexe B

### Mesures ciblant les femmes

Bien que la représentation des femmes à la Banque soit supérieure aux chiffres relatifs à la disponibilité sur le marché du travail, ces dernières continuent de souffrir d'une sous-représentation dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier. Plus précisément, cette sous-représentation s'élève à quelque 10 %, ce qui représente une légère amélioration par rapport à 2016 (12 %). La disponibilité sur le marché du travail de ce groupe est de 42 %. La Banque continue de rechercher et de créer des occasions d'attirer et de retenir davantage de femmes à titre d'économistes et de spécialistes du secteur financier. Voici quelques-unes des mesures prises par l'institution :

- Faire participer des employées occupant un poste d'économiste ou de spécialiste du secteur financier à chaque étape du processus de recrutement, de l'entrevue à la sélection, et ce, quel que soit le sexe du candidat
- Préparer et diffuser du matériel promotionnel ne faisant aucune distinction de sexe dans le cadre des initiatives de recrutement universitaire

<sup>4</sup> La catégorie « Cadres intermédiaires et autres » comprend les employés de la Banque occupant un poste de niveau 15 ou supérieur. La catégorie « Cadres supérieurs » comprend les employés de la Banque occupant un poste de niveau CS3 ou supérieur.

- Utiliser une grille de sélection pour accroître la transparence et améliorer la reddition de compte, ainsi que rendre le processus de sélection plus objectif. Cette grille oblige notamment à indiquer les raisons qui ont motivé la mise à l'écart d'un candidat lors du processus d'entrevue
- Veiller à ce que les leaders participent davantage au processus de sélection, du début à la fin, en validant la présélection des candidats, de même qu'en participant à la première et à la deuxième série d'entrevues
- Communiquer régulièrement des comptes rendus à la direction du département sur la représentation des femmes à chaque étape du processus de recrutement et de sélection
- Lancer une Bourse de maîtrise pour les étudiantes en économie ou en finance pour inciter davantage de femmes à suivre des études supérieures et à faire carrière dans ces domaines. Les lauréates reçoivent une bourse ponctuelle de 10 000 \$ destinée à couvrir leurs frais de scolarité et autres dépenses connexes, ainsi qu'une offre d'emploi permanent à la Banque après obtention de leur diplôme. Dans la première année du programme, la Banque a reçu 88 candidatures, et 3 femmes ont reçu la bourse et été embauchées par l'institution
- Étendre le rayonnement de la Banque vers des organismes tels que Women in Capital Markets, le Comité des femmes économistes canadiennes et l'Association des économistes québécois en vue de tirer profit de l'influence établie de ces réseaux

Parmi les autres initiatives, citons :

- Un groupe de ressources dirigé par des employés de la Banque, ouvert à tout le personnel et axé sur l'épanouissement des femmes en milieu de travail, a été créé par des employées en 2017 et lancé en 2018. Les cadres supérieurs se sont montrés favorables à la création de ce groupe et d'autres pour favoriser encore plus la diversité et l'intégration à la Banque (p. ex., groupes de ressources dirigés par des employés ciblant les personnes handicapées ou issues de la communauté LGBTQ2S+ (lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres, « queer », deux-esprits et autres)).
- Le département des Services TI mène diverses activités pour inciter les femmes à faire carrière dans le domaine des TI et les retenir au sein de son effectif. Des employés des Services TI et de la Monnaie continuent de se porter volontaires pour agir à titre de mentors auprès de jeunes filles de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année qui envisagent une carrière en technologie, lors de leur participation à « Technovation », programme d'entrepreneuriat en technologie.
- La Banque s'est également associée à la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill pour effectuer une étude quantitative pilote. Dans le cadre de cette étude, l'Université McGill et la Banque ont mené ensemble un projet pilote visant à accroître les chances que les étudiantes vivent une expérience de travail stimulante lors de leur stage et qu'elles persistent dans leur choix de se consacrer à un emploi et à une carrière dans le domaine de la finance.

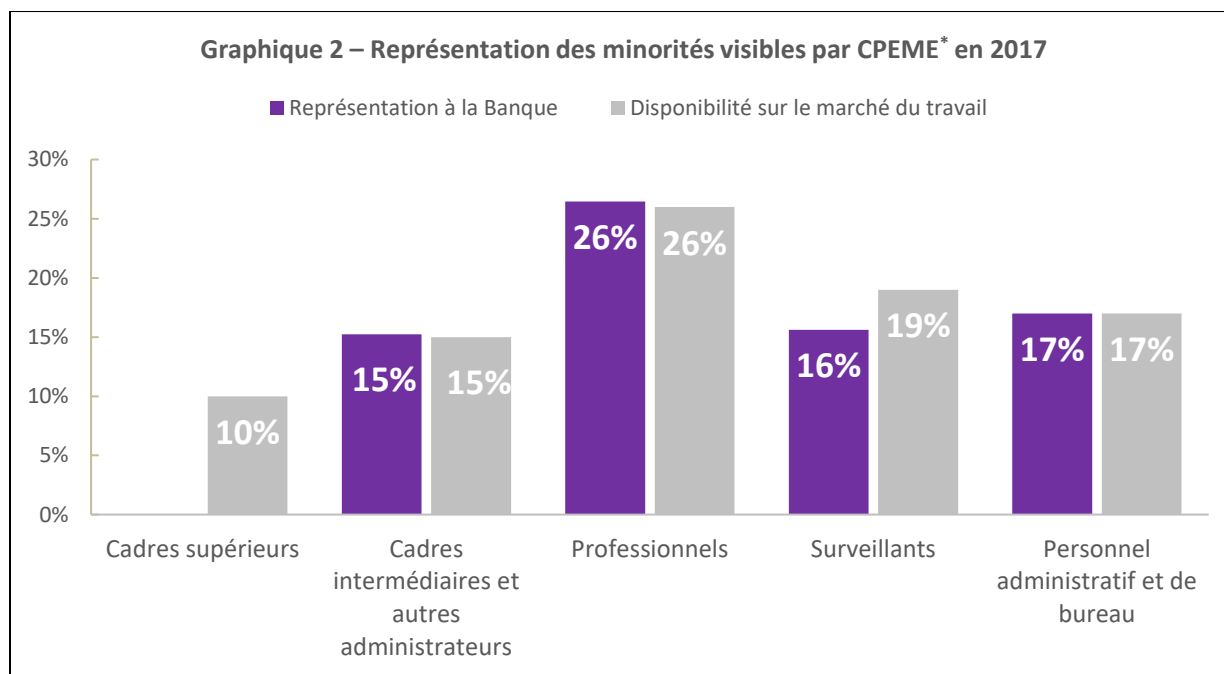
### 2.3 Minorités visibles

La représentation globale des minorités visibles à la Banque a légèrement augmenté, passant de 20,94 % en 2016 à 21,54 % en 2017. Cette augmentation s'inscrit dans la lignée d'une série de hausses annuelles dans la représentation des minorités visibles à la Banque, qui a ainsi augmenté d'un peu plus de 2 % depuis 2014. La hausse de 2017 est en grande partie attribuable à une baisse de la proportion des départs



d'employés issus des minorités visibles (15 % en 2017 contre 21 % en 2016), ainsi qu'au nombre élevé d'employés issus de ce groupe qui sont devenus employés à temps plein (15)<sup>5</sup>.

La Banque continue de maintenir la proportion des membres des minorités visibles dans la catégorie « Cadres intermédiaires et autres administrateurs » à parité avec la disponibilité sur le marché du travail, soit 15 %. La représentation des minorités visibles au sein du groupe des cadres supérieurs (Graphique 2) demeure inférieure à la disponibilité sur le marché du travail : représentation nulle à la Banque en 2017 en comparaison avec une disponibilité sur le marché du travail de 10 %.



\* Une description complète des catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi (CPEME) est présentée à l'annexe B

### Mesures ciblant les minorités visibles

Au début de 2017, la Banque a fait appel aux services d'une société de conseil pour recueillir de l'information sur l'expérience vécue en milieu de travail, en menant une étude qualitative auprès de membres issus des trois groupes désignés suivants : les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Grâce à cette consultation, ces membres ont fait valoir leurs points de vue personnels, et des recommandations ont été formulées pour accroître la diversité et l'intégration, ainsi qu'assurer l'égalité des chances à la Banque en se concentrant sur les trois domaines clés suivants :

1. Égalité des chances en matière de possibilités d'emploi
2. Mesures d'adaptation pour répondre à des besoins individuels
3. Sentiment d'appartenance, convivialité et esprit d'ouverture

<sup>5</sup> 14 employés avaient le statut d'employés temporaires (employés embauchés pour une courte durée (moins d'un an) ou pour une durée déterminée (un an ou plus)), et 1 employé avait le statut Autre (employés en congé non rémunéré, mais qui, autrement, répondent aux définitions d'employé permanent à temps plein, d'employé permanent à temps partiel ou d'employé temporaire, et qui conservent leur droit de réintégration).

Les résultats de la consultation sont décrits plus en détail à la section 2.6 Mesures plus larges dans le domaine de l'équité d'emploi.

## 2.4 Autochtones<sup>6</sup>

La représentation globale des Autochtones a légèrement augmenté (de 0,06 %) en 2017 pour atteindre 1,32 %<sup>7</sup>. Cette augmentation s'explique par des titularisations et par des changements dans les taux d'auto-identification. En 2017, l'embauche d'employés temporaires a porté à cinq le nombre total d'Autochtones travaillant à la Banque. Cette dernière continuera d'apporter des améliorations pour attirer et retenir les Autochtones, la représentation de ces derniers au sein de son effectif demeurant inférieure à la disponibilité sur le marché du travail.

### Mesures ciblant les Autochtones

En 2017, la Banque a proposé son programme de bourses et de stages destiné aux étudiants autochtones. Ce programme aide des Autochtones à poursuivre leurs études, tout en les incitant à s'intéresser à l'institution comme futur employeur. Pour atteindre le plus grand nombre de communautés autochtones, la Banque s'associe avec Inspire, une organisation bien établie qui gère les bourses pour étudiants autochtones au Canada. Depuis le lancement du programme durant l'année universitaire 2015-2016, six étudiants ont bénéficié d'une bourse : l'un d'eux a effectué un stage en 2016 et en a effectué un second en 2017, et un autre a bénéficié d'un stage également en 2017. Deux autres étudiants effectueront un stage d'été en 2018.

Au début de 2017, la Banque a fait appel aux services d'une société de conseil pour recueillir de l'information sur l'expérience vécue en milieu de travail, en menant une étude qualitative auprès de membres issus des trois groupes désignés suivants : les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Grâce à cette consultation, ces membres ont fait valoir leurs points de vue personnels, et des recommandations ont été formulées pour accroître la diversité et l'intégration, ainsi qu'assurer l'égalité des chances à la Banque en se concentrant sur les trois domaines clés suivants :

1. Égalité des chances en matière de possibilités d'emploi
2. Mesures d'adaptation pour répondre à des besoins individuels
3. Sentiment d'appartenance, convivialité et esprit d'ouverture

Les résultats de la consultation sont décrits plus en détail à la section 2.6 Mesures plus larges dans le domaine de l'équité d'emploi.

En 2017, la Commission canadienne des droits de la personne a commencé un audit sur l'équité en matière d'emploi, en raison, notamment, de la sous-représentation des Autochtones dans certains groupes professionnels de l'effectif de la Banque. Ainsi, une consultation avec les employés, les leaders, les cadres supérieurs et les membres du Comité de travail sur la diversité et l'intégration a été planifiée en 2018 pour recueillir leur opinion sur les manières d'éliminer les obstacles et d'augmenter la représentation des Autochtones au sein de l'institution.

<sup>6</sup> Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, « Autochtones » désigne les Indiens, les Inuits et les Métis.

<sup>7</sup> Par souci de confidentialité, les autres données concernant les Autochtones ne sont pas présentées dans des graphiques, ce groupe étant très petit.

En novembre 2017, la Banque a participé au premier salon de l'emploi destiné aux étudiants autochtones, organisé par l'Université Carleton, une activité de réseautage et un salon de l'emploi organisés par les services d'orientation professionnelle et le centre d'initiatives autochtones (Centre for Indigenous Initiatives) de l'université. Les représentants de la Banque ont donné des renseignements sur l'institution, notamment sur son programme de bourses et de stages, aux étudiants autochtones issus de tous les programmes et niveaux d'études universitaires.

## 2.5 Personnes handicapées

La représentation globale des personnes handicapées à la Banque demeure inférieure à la disponibilité sur le marché du travail, même si elle a fluctué légèrement à la hausse au cours des quatre dernières années, passant de 1,26 % en 2014 à 1,53 % en 2017<sup>8</sup>. La légère hausse observée en 2017 est attribuable à un changement dans les données d'auto-identification. En 2017, l'embauche de personnes handicapées à des postes temporaires a porté à cinq le nombre de personnes handicapées ayant ce statut à la Banque. Généralement, le fait d'occuper un poste temporaire est un indicateur positif laissant présager une évolution vers des possibilités à long terme à la Banque.

### Mesures ciblant les personnes handicapées

La Banque a mis en œuvre les mesures suivantes afin d'augmenter la représentation de ce groupe à l'échelle de l'institution.

La Banque a continué d'offrir son programme de bourses et de stages destiné aux étudiants handicapés, en 2017. Ce programme aide des personnes handicapées à poursuivre leurs études, tout en les incitant à s'intéresser à l'institution en tant que futur employeur de choix. Depuis le lancement du programme durant l'année universitaire 2015-2016, six étudiants ont bénéficié d'une bourse : deux ont effectué un stage en 2016, un autre en a effectué un en 2017, et un dernier effectuera un stage d'été en 2018.

Le programme d'expérience de travail destiné aux personnes handicapées donne une solution aux leaders pour répondre à leurs besoins en personnel à court terme et accroît les occasions d'emploi offertes aux personnes handicapées. Après un essai concluant qui s'est achevé en 2016, les premiers contrats ont été prolongés, et les Ressources humaines examinent des moyens de bonifier le programme et de le promouvoir auprès d'un plus grand nombre de leaders dans toute la Banque.

En 2017, la Banque, le gouvernement fédéral et le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario ont participé à un programme pilote visant à permettre aux étudiants ayant une déficience intellectuelle de devenir autonomes dans le monde du travail. Les gestionnaires participants ont été formés sur les mesures d'adaptation possibles et ont reçu des conseils sur la façon de travailler efficacement avec des étudiants ayant des difficultés cognitives. Dans le cadre de ce programme pilote, un étudiant a entamé un stage à la Banque au début de 2018.

En décembre 2017, le Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE) a organisé un panel à l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées. Cet événement

<sup>8</sup> Par souci de confidentialité, les autres données concernant les personnes handicapées ne sont pas présentées dans des graphiques, ce groupe étant très petit.

présentait les avantages et l'analyse de rentabilité associés à l'embauche de personnes handicapées. Un représentant des Ressources humaines de la Banque a donné aux membres de l'auditoire des conseils précis sur la manière de maîtriser les risques qu'ils pourraient percevoir ou les préjugés qu'ils pourraient entretenir quant à l'embauche de personnes handicapées ou au fait de travailler avec ces dernières. Une employée de la Banque a décrit les obstacles auxquels une personne handicapée peut être confrontée dans sa recherche d'emploi et a également dépeint l'expérience de travail stimulante qu'elle a vécue au sein de la Banque. Les deux orateurs ont contribué à améliorer la compréhension de l'auditoire à l'égard du recrutement des personnes handicapées en leur montrant comment ces dernières peuvent être un plus dans l'effectif d'une organisation, de même qu'ils ont exposé les pratiques exemplaires de l'institution à cet égard.

Au début de 2017, la Banque a fait appel aux services d'une société de conseil pour recueillir de l'information sur l'expérience vécue en milieu de travail, en menant une étude qualitative auprès de membres issus des trois groupes désignés suivants : les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Grâce à cette consultation, ces membres ont fait valoir leurs points de vue personnels, et des recommandations ont été formulées pour accroître la diversité et l'intégration, ainsi qu'assurer l'égalité des chances à la Banque en se concentrant sur les trois domaines clés suivants :

1. Égalité des chances en matière de possibilités d'emploi
2. Mesures d'adaptation pour répondre à des besoins individuels
3. Sentiment d'appartenance, convivialité et esprit d'ouverture

Les résultats de la consultation sont décrits plus en détail à la section 2.6 Mesures plus larges dans le domaine de l'équité d'emploi.

En 2017, la Commission canadienne des droits de la personne a commencé un audit sur l'équité en matière d'emploi, en raison, notamment, de la sous-représentation des personnes handicapées dans tous les groupes professionnels au sein de l'effectif de la Banque. Ainsi, une consultation avec les employés, les leaders, les cadres supérieurs et les membres du Comité de travail sur la diversité et l'intégration a été planifiée en 2018 pour recueillir leur opinion sur les manières d'éliminer les obstacles et d'augmenter la représentation des personnes handicapées au sein de l'institution.

## 2.6 Mesures plus larges dans le domaine de l'équité en matière d'emploi

La section qui suit met l'accent sur d'autres initiatives et programmes mis en œuvre par la Banque pour éliminer les obstacles possibles, améliorer l'équité en matière d'emploi et favoriser la diversité et l'intégration. Ces initiatives et programmes consistent notamment en une gamme élargie de politiques, de programmes et de pratiques de gestion en matière de ressources humaines, qui, en plus de fournir un soutien à l'ensemble des employés, sont véritablement très utiles pour favoriser un milieu de travail ouvert à tous.

### **Adhésion de la Haute Direction**

La première sous-gouverneure s'engage personnellement à faire avancer diverses initiatives visant à favoriser et à encourager la diversité et l'intégration à la Banque, ainsi qu'à diversifier le bassin des économistes et des spécialistes du secteur financier. De plus, elle a évoqué la diversité et l'intégration lors de plusieurs activités publiques, en insistant sur leur importance pour la Banque et l'économie. Sous sa direction, un comité a été créé en 2017 pour coorganiser une conférence sur la diversité et

l'intégration. Cette conférence, qui s'est tenue le 9 mars 2018 et qui aura désormais lieu chaque année, a rassemblé les partenaires de la Banque du réseau public de sécurité financière au Canada<sup>9</sup> en vue d'instaurer un dialogue à long terme.

L'énoncé suivant figure dans le plan annuel de rendement et de perfectionnement de tous les directeurs généraux de la Banque : « Le directeur général a les responsabilités suivantes (entre autres) : améliorer sans cesse le milieu de travail ouvert du département en favorisant le bilinguisme et en soutenant la diversité par l'entremise du Plan d'équité en matière d'emploi de la Banque. »

### **Résultats et recommandations découlant de l'étude qualitative**

Fin 2017, une société de conseil a mené des consultations à la Banque auprès des membres des minorités visibles, des personnes handicapées et des Autochtones. En outre, les membres du Comité de travail sur la diversité et l'intégration de la Banque ont été interviewés dans le cadre de cette étude. Les résultats de ces travaux de recherche qualitative ont engendré la formulation des recommandations suivantes, qui ont été transmises à la Banque aux fins d'examen :

1. Offrir des activités de sensibilisation et d'information sur les handicaps invisibles, notamment les défis de santé mentale
2. Offrir de la formation sur les préjugés inconscients
3. Offrir de la formation sur les micro-iniquités – faire en sorte que les comportements ouverts et respectueux deviennent une norme implicite, et donner l'occasion aux personnes d'acquérir de nouvelles connaissances pour reconnaître les micro-iniquités et y remédier
4. Veiller à ce que les pratiques et le milieu de travail de la Banque soient conformes aux normes d'accessibilité les plus élevées
5. Simplifier l'information sur les possibilités de formation et de perfectionnement
6. Continuer de former et d'appuyer les gestionnaires dans la création d'un milieu de travail positif axé sur la rétroaction constructive, l'encadrement, la reconnaissance, l'apprentissage et la flexibilité

Ces recommandations seront intégrées à l'examen approfondi et à l'analyse sur l'équité en matière d'emploi en cours dans le cadre de la réponse de la Banque (en 2018) à l'audit mené par la Commission canadienne des droits de la personne, ainsi qu'aux futurs plans d'équité en matière d'emploi.

Par ailleurs, la diversité et l'intégration ont été définies comme des priorités dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique 2019-2021 de la Banque. Ce plan contient une mesure stratégique visant à cultiver et à mettre à profit la diversité et l'inclusion d'un large éventail d'idées et de perspectives pour étayer des approches et des solutions novatrices.

---

<sup>9</sup> comprenant la Banque du Canada, le ministère des Finances, le Bureau du surintendant des institutions financières, la Société d'assurance-dépôts du Canada et l'Agence de la consommation en matière financière du Canada.

## Recrutement et rayonnement

La section Carrières du site Web de la Banque offre de l'information sur l'engagement de l'institution envers la diversité ainsi que sur les mesures d'adaptation à disposition des candidats et des employés. En outre, elle permet aux candidats de s'identifier comme membre d'un groupe désigné au moment de poser leur candidature. En 2017, le contenu de cette section a été mis à jour; il inclut désormais d'autres vidéos présentant des employés de la Banque et leurs fonctions, ainsi que des sous-sections dédiées aux groupes désignés aux fins d'équité en matière d'emploi et aux anciens combattants. De plus, afin de rendre le processus de candidature plus ouvert, la Banque a ajouté « Autre » comme réponse possible à la question « À quel sexe vous identifiez-vous? ».

En 2017, la Banque a poursuivi ses partenariats avec des organismes externes, tels Aboriginal Link<sup>10</sup>, Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE)<sup>11</sup>, l'Association nationale des étudiant(e)s handicapé(e)s au niveau postsecondaire (NEADS)<sup>12</sup>, Indspire et Equitek<sup>13</sup> afin d'attirer et de trouver des candidats talentueux de divers horizons. Grâce au partenariat avec Equitek, près de 4 000 membres des groupes désignés à des fins d'équité en matière d'emploi ont démontré l'intention de poser leur candidature à des postes offerts par la Banque. Parallèlement, l'institution a poursuivi ses efforts pour renforcer sa collaboration avec les bureaux de la diversité des universités afin de déceler de nouveaux canaux qui lui permettraient de prendre contact avec des groupes d'équité en matière d'emploi sous-représentés. À titre d'exemple, citons, comme mentionné précédemment, la participation de la Banque au premier salon de l'emploi destiné aux étudiants autochtones, organisé par l'Université Carleton. Des approches et des processus exemplaires en matière de recrutement visant les groupes désignés sont de bons indicateurs d'un climat favorable, quel que soit le domaine de compétence ciblé.

La Banque continue d'encourager les anciens combattants à envisager l'institution comme un employeur potentiel. En appui à cette activité spéciale de rayonnement, les affiches de poste ont été transmises au ministère des Anciens Combattants, et les vétérans ont désormais la possibilité de s'identifier comme tels lorsqu'ils présentent leur candidature à un poste de la Banque. De plus, la section Carrières du site Web de l'institution a été actualisée pour y mentionner précisément l'intérêt que celle-ci porte à un éventail de compétences et d'expériences qui sont monnaie courante chez les anciens combattants et associées à divers postes.

La Banque continue d'étendre son utilisation des médias sociaux pour célébrer des moments importants ou historiques sur le plan culturel. Ses billets sur les médias sociaux soulignent des moments historiques importants et des célébrations associées à la diversité comme la date anniversaire (le 6 décembre) de l'élection de la première femme, Agnes Macphail, à la Chambre des communes, le Mois de l'histoire des femmes en octobre ou la Fête du Nunavut, le 9 juillet. La Banque a tiré parti des réseaux sociaux pour promouvoir le billet de 10 \$ orné du portrait de Viola Desmond, première femme à figurer sur un billet de banque et également militante pour les droits de la personne au Canada. Cette activité contribue à démontrer au public et aux employés de la Banque l'importance que l'institution accorde à la reconnaissance et à la célébration de la diversité au pays.

---

<sup>10</sup> Un des plus grands organismes de services publicitaires et de communication ciblant la communauté autochtone

<sup>11</sup> Initiative communautaire qui rassemble des employeurs et des fournisseurs de services dans le but d'accroître les occasions d'emploi intéressantes offertes aux personnes handicapées dans la région de la capitale nationale

<sup>12</sup> Organisme qui œuvre pour offrir un plein accès à l'éducation et au marché du travail partout au Canada aux étudiants handicapés de niveau postsecondaire et des cycles supérieurs

<sup>13</sup> Equitek procure des solutions de recrutement ciblé et de recherche stratégique de candidats diversifiés.

## **Billet de banque commémoratif – Une Canadienne sur un BILLET**

Conformément à ses principes de conception des billets, la Banque a sollicité l'avis de plus de Canadiens que jamais dans le cadre de son processus exhaustif de consultation visant à choisir la Canadienne emblématique qui figurerait sur le premier billet de la prochaine série. En plus de l'appel de candidatures qui a permis de réunir plus de 26 300 propositions, parmi lesquelles 461 candidates étaient admissibles, la Banque a aussi réalisé un sondage d'opinion officiel et organisé des groupes de discussion. Un comité consultatif indépendant a établi une liste restreinte de cinq Canadiennes emblématiques qui, ensemble, illustraient les contributions variées et importantes des femmes à l'histoire du pays. Viola Desmond, une icône du mouvement pour les droits et libertés au Canada, a finalement été choisie par le ministre des Finances pour figurer sur le prochain billet de 10 \$ canadien destiné à la circulation courante, qui sera émis à la fin de 2018.

En 2017, la Banque a réintégré son siège qui a été substantiellement rénové. Le bâtiment est désormais plus accessible et met à la disposition des employés plusieurs espaces à aire ouverte et de collaboration pour travailler et se détendre, ainsi que des aires de travail non conventionnelles à chaque étage. Le réseau sans fil (Wifi) est accessible partout dans l'immeuble, et les nombreuses salles de réunion et le centre de conférences sont tous dotés de technologies ultramodernes qui facilitent la communication en cas de télétravail. Grâce à ces changements, les employés peuvent mieux adapter leur lieu et leur environnement de travail selon leurs propres besoins, mesures d'adaptation et préférences. En ayant la possibilité de travailler de diverses manières et dans divers endroits de la Banque, notre effectif diversifié gagne en flexibilité.

### **Planification de la relève**

Il est essentiel d'examiner la planification de la relève sous l'angle de la diversité et de l'intégration pour établir durablement un bassin de talents diversifiés. La Banque a recours à un processus rigoureux de planification de la relève pour tous les postes de direction et les postes clés des autres niveaux, qui tient compte du caractère diversifié de ces employés. Les comités de gestion du talent pour les cadres supérieurs se réunissent tous les trois à quatre mois pour échanger leurs points de vue sur les priorités stratégiques en matière de gestion de talent, notamment la planification de la relève. Ces comités et le Comité des ressources humaines et de la rémunération du Conseil d'administration de la Banque évaluent régulièrement la diversité du réservoir de talents de l'institution.

En 2014, la Banque a lancé un programme pilote visant à accélérer le perfectionnement des employés très prometteurs grâce à des évaluations poussées, de l'encadrement ciblé et la planification du perfectionnement. Ce programme s'attache à favoriser le perfectionnement et l'avancement des groupes sous-représentés, comme les femmes et les minorités visibles, dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier. Désormais officiel, ce programme a été suivi par neuf employés en 2017. En 2016, cinq employés avaient suivi ce programme, en plus des quatre participants au programme pilote en 2015.

### **Départs**

Le processus d'entrevue de départ permet à la Banque de recueillir les commentaires des employés qui quittent l'institution et ainsi de cerner les éléments qui posent problème. En 2017, les questions qui ont enregistré les résultats les plus élevés lors des entrevues de départ sont celles ayant trait à l'éthique et à l'honnêteté, ainsi qu'aux conditions de travail (moyenne de 4,2 et 4,4 sur 5). Les volets consacrés à ces

deux thèmes comprenaient des questions concernant la discrimination, le harcèlement et le sentiment de sécurité dans son environnement de travail. Les taux de cessation d'emploi font également l'objet d'un examen annuel afin de déceler tout problème systémique de discrimination visant chacun des groupes désignés.

## Section 3 : Intégration

Si elle veut atteindre les objectifs établis dans le Plan à moyen terme<sup>14</sup>, la Banque doit absolument s'attacher à promouvoir un environnement de travail ouvert qui incite les employés à apporter leurs points de vue uniques aux travaux de l'institution.

Cette section présente de grandes initiatives qui ont des répercussions positives sur l'ensemble des employés. Ces initiatives passent par la mise en œuvre de politiques, de programmes et de pratiques de gestion qui favorisent, directement ou indirectement, un milieu de travail intégrateur où les employés se sentent plus à l'aise d'échanger leurs idées et d'être entièrement eux-mêmes au travail. Quelques mesures clés aident la Banque à créer un environnement qui favorise un effectif diversifié et ouvert.

### 3.1 Communication

En utilisant divers canaux de communication, la Banque diffuse des messages clairs et cohérents destinés à renseigner les employés sur les pratiques et comportements favorisant l'intégration sur le lieu de travail. Le site intranet de la Banque est le vecteur de communication principal avec les employés, lesquels peuvent se rendre sur ce site pour connaître les politiques, initiatives et activités de l'institution en matière d'accessibilité et d'intégration. Les communications internes sont aussi appuyées par d'autres canaux tels que des courriels, des écrans vidéo, d'autres contenus en ligne, des déjeuners-causeries et des sondages menés auprès des employés ainsi que des groupes de discussion.

#### Site intranet

La Banque continue de mettre son rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi à la disposition des employés et des autres parties intéressées en le versant dans son intranet et son site Web. En 2017, les Communications ont adopté une approche de diffusion à l'interne plus active et attrayante en présentant aux employés des faits saillants intéressants tirés du rapport au lieu de simplement diffuser la version intégrale. Par ailleurs, la Banque revoit le contenu lié aux RH pour mettre de l'avant les concepts et programmes de base, y compris ceux en lien avec la diversité et l'intégration (p. ex., équité en matière d'emploi, bilinguisme, mesures d'adaptation).

#### Sondages menés auprès des employés pour recueillir leurs commentaires

La Banque s'est engagée à entretenir un dialogue ouvert avec ses employés. La prise en compte des divers points de vue et opinions du personnel se traduit par un milieu de travail amélioré et plus ouvert.

En 2017, à la suite d'une vaste consultation menée en 2016 auprès de plus de 200 leaders et employés, la Banque a modernisé son approche en matière de rendement et de perfectionnement. Celle-ci est désormais axée sur des discussions régulières et ouvertes entre les leaders et les employés, qui se traduisent par un dialogue plus constructif sur le perfectionnement professionnel pour tous les employés et sur ce dont chaque employé a besoin pour assurer son succès.

---

<sup>14</sup> Plan stratégique triennal de la Banque



Le programme d'avantages sociaux de la Banque a été amélioré en 2017 en tenant compte des avis exprimés par les employés lors d'un sondage mené en 2016 sur les modifications envisagées. Parmi les améliorations apportées, citons notamment l'introduction d'une carte de paiement direct des médicaments, le relèvement des niveaux de remboursement pour certains services comme les soins de la vue, les soins dentaires et les services psychologiques qui sont déjà couverts, ainsi que l'ajout de nouveaux avantages sociaux axés sur le mieux-être, comme des services de diététistes ou nutritionnistes, le service Best Doctors et l'assurance facultative en cas de maladie grave.

Afin de recueillir régulièrement les commentaires de ses employés, la Banque mène une enquête tous les trois ans : le Bilan de santé du milieu de travail. Cette enquête donne l'occasion aux employés de donner leur avis sur un large éventail de sujets, dont la diversité et l'intégration. Les réponses contribuent à influencer l'évolution de leur milieu de travail en indiquant les points à améliorer et à faire le suivi des progrès réalisés au regard des principaux enjeux révélés par les enquêtes précédentes. Les commentaires, analysés par département ainsi que par divers groupes, influent sur le plan institutionnel de la Banque et sur les priorités des départements. En 2017, la Banque a modifié sa démarche en simplifiant et en écourtant le sondage. Le sondage principal, dorénavant plus court, sera complété par de mini-sondages annuels pour évaluer les progrès accomplis au regard de domaines revêtant un intérêt particulier (p. ex., le leadership) et par des enquêtes ponctuelles sur des sujets précis, au besoin.

Les résultats recueillis à partir du Bilan de santé du milieu de travail sont un bon indicateur des progrès accomplis par la Banque pour offrir un milieu de travail ouvert à tous les employés. Les résultats de l'institution sont toujours très élevés pour le thème « diversité, intégrité, éthique et respect ». Le Bilan de santé du milieu de travail de 2017 indique que 92 % des employés interrogés sont fermement convaincus que la Banque valorise et favorise un environnement fondé sur la diversité des personnes et qu'elle fait preuve d'intégrité dans les tâches courantes. L'institution porte également une très grande attention aux commentaires émis par les employés dans le sondage pour repérer les priorités à considérer. Par ailleurs, après le sondage, les membres du Conseil de direction institutionnelle ont organisé des déjeuners avec des employés pour avoir un meilleur aperçu des points à améliorer.

### 3.2 Apprentissage et perfectionnement

Témoignant de l'importance que la Banque a accordée au perfectionnement professionnel en 2017, l'équivalent de 4 % du budget annuel au titre de la rémunération a été consacré à l'apprentissage et au perfectionnement des employés. L'institution veille à ce que tous ses employés se voient offrir la formation nécessaire à leur réussite dans leurs fonctions actuelles et tout au long de leur carrière, ainsi qu'à l'acquisition des connaissances permettant d'avoir une meilleure compréhension des besoins et points de vue des autres. Par ailleurs, les formations décrites ci-après encouragent et favorisent le développement d'aptitudes et de compétences à l'appui d'un environnement de travail diversifié et ouvert.

- Pour faire en sorte que tous ses employés puissent évoluer dans un milieu de travail favorable, la Banque a commencé, en 2014, à offrir des **ateliers de sensibilisation aux préjugés** d'une demi-journée. Les leaders sont invités à suivre cette formation depuis son lancement.
- En 2017, la Banque a élaboré un ensemble de cinq **compétences essentielles des employés**, qui mettent l'accent sur la diversité des idées ainsi que sur le respect des opinions et points de vue

divers, et lancé une campagne de communication sur ces compétences. Ces dernières viennent s'ajouter aux compétences en leadership de la Banque, qui ont été lancées en 2016, et comprennent des comportements qui s'inscrivent en complément du respect à l'égard de la diversité, de la sensibilisation aux préjugés et de l'intégration. Ces deux ensembles de compétences donnent des exemples illustrant la façon dont les employés de tous les niveaux peuvent promouvoir et favoriser un environnement de travail ouvert par l'entremise de discussions et de comportements respectueux qui cadrent avec les compétences.

- Pour veiller à ce que les leaders et les employés comprennent la nouvelle approche de la Banque en matière de rendement et de perfectionnement et puissent l'appliquer, l'institution a investi dans l'**atelier Coaching et rétroaction** auquel tous les leaders se doivent de participer. Cet atelier hautement interactif de deux jours donne aux leaders l'occasion d'acquérir et de mettre en pratique des compétences en encadrement qui les aideront à motiver leur équipe et à améliorer leur rendement, ainsi que de discuter avec leurs pairs. En 2017, plus de 90 % des leaders ont suivi cet atelier et appliquent activement leurs connaissances en s'entretenant plus fréquemment avec les employés dans le cadre d'entretiens individuels de grande qualité.
- La direction et les RH se tiennent au courant des **pratiques exemplaires en matière de diversité et d'intégration** en participant de façon proactive à des forums réunissant des experts de la diversité de diverses organisations et à des groupes de réflexion comme le Council on Inclusive Work Environments, le Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE), et Catalyst.
- La Banque dispose d'un **Programme de mentorat** bien établi pour favoriser et renforcer le réseautage entre employés ainsi que la mise en commun des connaissances et le transfert de compétences, et permettre aux employés moins aguerris et à ceux qui ont plus d'expérience de profiter de davantage d'occasions d'échanger. En 2017, 26 jumelages ont été coordonnés dans le cadre de ce programme. En outre, en juin 2017, le Comité du mentorat a organisé une activité qui s'adressait à tout le personnel, durant laquelle Caroline Bisson, qui a participé aux épreuves de biathlon et de ski de fond aux Jeux paralympiques de Sotchi en 2014, a parlé des bienfaits du mentorat et de l'encadrement à des employés de la Banque. Ces derniers ont pu l'écouter raconter son parcours, ses sources d'inspiration et de motivation, et comment le mentorat a contribué à sa réussite. Au total, 70 employés (dont quelques-uns du Bureau régional de Montréal) ont participé à cette activité.
- En 2017, le Conseil de direction institutionnelle a commencé à instaurer des **relations de mentorat** entre ses membres ou des conseillers et des employés à fort potentiel dans l'ensemble de la Banque. En ce qui concerne les employés occupant un poste d'économiste ou de spécialiste du secteur financier, les tandems mentor-mentoré comprenaient des employés présentant un fort potentiel pour occuper un poste de cadre supérieur. Pour ce qui est des employés de l'Administration générale sélectionnés dans le cadre de cette initiative, de nombreux cadres supérieurs au profil très prometteur ont eu l'occasion de mieux connaître leurs collègues de niveau supérieur parmi les économistes et les spécialistes du secteur financier.
- Tous les nouveaux leaders sont tenus de participer au **programme d'orientation des nouveaux leaders**, offert depuis quelque temps par la Banque. Les améliorations apportées en 2017, en consultation avec les leaders de la Banque, feront partie intégrante du programme en 2018. Les divers modules du programme d'orientation des nouveaux leaders comprennent désormais un

aperçu des grandes fonctions de la Banque, un atelier d'une journée intitulé « gestion des RH : les essentiels » et du contenu, « Le leadership : les essentiels », consultable en ligne et au moment opportun par les leaders. Par ailleurs, un programme axé sur les compétences en leadership de la Banque a été élaboré, le **Programme de base de perfectionnement en leadership**, qui combine autoapprentissage, apprentissage en ligne et séances interactives en classe.

- Les nouveaux employés de la Banque sont conviés à prendre part à un **programme d'orientation** qui leur permet de se familiariser avec les politiques et programmes clés de l'institution. Ce programme procure de l'information et des outils favorisant l'intégration, et présente les principaux programmes et projets des RH qui appuient la création d'un milieu diversifié et ouvert.
- En novembre 2017, la Banque a accueilli une « **Catalyst Supporter Roundtable** », table ronde organisée par la société Catalyst Canada, portant sur l'élimination des préjugés dans la gestion du talent. Les discussions, qui se sont tenues en anglais et en français, ont porté sur les manières d'évaluer et d'éliminer les préjugés dans les systèmes de gestion du talent.
- La Banque continue d'offrir des **ateliers sur la gestion de carrière** à tous ses employés, destinés à les aider à devenir plus proactifs dans la définition et la planification de leur cheminement de carrière. En outre, les leaders ont la possibilité de participer à des ateliers qui portent sur les manières efficaces d'**accompagner les employés dans la gestion de leur carrière**.
- Les employés de la Banque ont accès à **LifeSpeak sur demande**, un service en ligne renfermant plus de 400 vidéos et du matériel de formation couvrant les domaines de la santé, du bien-être et de la famille. Ce service est offert en libre-service et gratuitement aux employés de la Banque, de même qu'aux membres de leur famille.
- De la **formation sur la diligence raisonnable en matière de santé et de sécurité** est offerte aux nouveaux gestionnaires pour qu'ils comprennent leur rôle dans le maintien d'un environnement de travail sain et sans risque pour leurs employés, et appuyer le Programme de santé et de sécurité au travail de la Banque.
- La planification du **premier groupe de ressources dirigé par des employés de la Banque a débuté en 2017**, avec le soutien de la direction de l'institution et des Ressources humaines. Ce groupe verra le jour au printemps 2018. Ouvert à tous et axé sur la participation, il se concentre sur l'épanouissement des femmes en milieu de travail, le but étant que d'autres groupes soient formés dans un proche avenir pour favoriser encore plus la diversité et l'intégration à la Banque (p. ex., groupes de ressources dirigés par des employés ciblant les personnes handicapées ou issues de la communauté LGBTQ2S+ (lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres, « queer », deux-esprits et autres)).

### 3.3 Politiques de la Banque

La Banque a adopté des politiques et des programmes exhaustifs visant à promouvoir et à soutenir l'équité dans le milieu de travail. Les politiques sont examinées régulièrement afin de déceler tout préjugé dans le système ou dans les attitudes, afin que l'institution puisse continuer à attirer, à former, à retenir et à promouvoir des employés très performants et talentueux, aux expériences et aux points de vue diversifiés. En 2017, dans le cadre de l'engagement pris par la Banque de veiller à ce que ses politiques soient pertinentes et comprises de tous les employés, l'institution a renforcé et clarifié

plusieurs politiques en vigueur. Ce travail se poursuivra en 2018 avec la publication d'une nouvelle version de la Politique sur la diversité et l'intégration et de la Politique sur la santé et la sécurité au travail, le contenu de ces deux politiques ayant été revu et mis à jour en 2017. Les politiques de la Banque portent notamment sur ce qui suit :

- le Code de conduite professionnelle et d'éthique
  - actualisé en 2017 avec l'ajout d'une annexe sur les canaux et mécanismes de divulgation de la Banque, qui indique aux employés à qui s'adresser s'ils ont des questions ou des préoccupations concernant l'éthique et la conformité;
- la diversité et l'intégration
  - plan pour inclure l'équité en matière d'emploi, les mesures d'adaptation et le bilinguisme;
- le perfectionnement professionnel (y compris la formation et le perfectionnement);
- la Politique en matière de congés qui comprend :
  - les congés prescrits par la loi, notamment le congé pour prendre soin d'un enfant, le congé pour soins prodigués par compassion et le congé familial pour les proches aidants qui prodiguent des soins à un enfant ou à un adulte gravement malade ou blessé;
  - les congés approuvés par la Banque, notamment le congé pour raisons familiales pour prendre soin d'un proche parent qui tombe malade;
- les horaires de travail (y compris les aménagements de l'horaire de travail);
- la santé et la sécurité au travail
  - pour inclure la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail.

La participation de la Banque, en 2017, au concours annuel de MediaCorp Canada des 100 meilleurs employeurs du Canada a valu à l'institution d'être reconnue comme l'un des meilleurs employeurs pro-famille au Canada. La Banque a été choisie en raison notamment de son programme d'avantages sociaux flexibles et de ses conditions de travail, qui répondent aux besoins variés et évolutifs des employés.

### 3.4 Santé et mieux-être

La Banque offre divers programmes et services qui visent à appuyer et à favoriser la santé et le mieux-être des employés, en tenant compte de leurs besoins particuliers. Ces programmes et services sont résumés dans Banque centrale. En voici un aperçu :

- En 2017, la Banque a poursuivi les efforts déployés l'année précédente pour promouvoir le bien-être au travail pour tous les employés, en procédant à la réouverture du **Centre de mieux-être** au siège de la Banque au terme de rénovations majeures. Destiné à offrir un espace plus vaste et répondant mieux aux besoins des employés, ce nouveau centre a vu sa fréquentation augmenter. Il s'agit d'un site multifonctionnel regroupant une station de travail, une bibliothèque dédiée au mieux-être, un salon, des salles pour s'étirer, méditer ou prier, une salle d'allaitement privée, ainsi qu'un espace libre-service doté de fournitures de premiers soins, d'une lampe de luminothérapie et d'un tensiomètre artériel.
- **Pause santé** est un bulletin trimestriel sur la santé et le mieux-être destiné à motiver les employés et leur famille à mener un mode de vie sain et actif.
- Le **Programme d'aide aux employés** vise à procurer aux employés et à leur famille immédiate de l'aide pour résoudre des problèmes personnels ou des préoccupations liées au travail comme

des problèmes d'anxiété, des réactions au stress ou des problèmes de toxicomanie. Grâce à ce service, les employés et les membres de leur famille ont accès à un soutien adapté à leurs besoins.

- Grâce au **Programme des champions de l'ergonomie** de la Banque, les employés peuvent faire appel à des volontaires (issus du personnel de la Banque) formés pour procéder à des ajustements de base des postes de travail. Les cas complexes sont adressés à un spécialiste apte à vérifier que le matériel de bureau utilisé est adéquat et configuré correctement pour l'employé qui est à l'origine de la demande d'évaluation. Ce programme contribue à satisfaire les divers impératifs de santé du personnel.
- La Banque s'engage à soutenir et à aider les employés qui se remettent d'un accident ou d'une maladie, ou qui ont besoin d'autres mesures d'adaptation. Son mode de gestion de l'invalidité vise à trouver un juste équilibre entre le temps nécessaire aux employés pour se remettre d'un accident ou d'une maladie et leur retour approprié au travail en temps opportun. Le programme Service en cours d'emploi de la Banque aide les employés à continuer à travailler tout en recevant leurs traitements et à avoir accès au bon traitement plus rapidement, et permet à l'institution d'étudier des plans de mesures d'adaptation et des modalités de travail flexibles pour aider les employés à mieux supporter ces traitements.

Par ailleurs, en 2017, la Banque a travaillé avec un consultant externe à l'analyse des lacunes dans les programmes de mieux-être de la Banque, en préparation à l'élaboration d'une stratégie exhaustive en matière de mieux-être. La planification du tout premier Mois du mieux-être à la Banque (organisé en janvier 2018) a eu lieu en 2017 autour de quatre grands thèmes : la résilience, l'activité physique et la nutrition, trouver l'équilibre et la gratitude. De plus, un vaste processus de demande de propositions a été mené en 2017 en vue de sélectionner un nouveau fournisseur pour le programme d'aide aux employés. La Banque a conclu une entente avec l'un des plus grands fournisseurs de programmes d'aide aux employés et à la famille du pays. Instauré le 1<sup>er</sup> février 2018, le nouveau programme offre désormais des services plus complets aux employés, aux retraités (durant les 12 premiers mois de leur retraite) et à leurs familles.

### 3.5 Consultations des employés

Grâce au Comité de travail sur la diversité et l'intégration de la Banque, les enjeux liés à ces deux thèmes demeurent au cœur des préoccupations de l'institution. Dirigé par les Ressources humaines, ce comité contribue à promouvoir un environnement de travail où les employés tiennent compte de la diversité et comprennent comment celle-ci vient appuyer la vision et les objectifs stratégiques de la Banque. Les membres se rencontrent régulièrement pour :

- élaborer des plans et des activités (en tenant compte des exigences législatives) qui visent à faire connaître et accepter la diversité du personnel;
- contribuer aux rapports que la Banque produit chaque année sur l'équité en matière d'emploi, le multiculturalisme et le bilinguisme;
- veiller à ce que la diversité du personnel de la Banque soit prise en compte par la sensibilisation, le signalement de préoccupations, ainsi que la définition et la communication de pratiques exemplaires.

Le Comité est composé de neuf membres, soit des employés et leaders formant un échantillon représentatif des départements, des niveaux de poste et des quatre groupes désignés. Il relève du Comité de surveillance des ressources humaines de la Banque qui supervise le Plan d'équité en matière d'emploi de la Banque et les progrès à ce chapitre.

En 2017, en plus d'avoir contribué aux rapports susmentionnés, les membres du comité ont pris part au processus d'entrevue et de sélection relatif au Programme de bourses et de stages (voir le Sommaire pour obtenir plus d'information à cet égard), et ont été invités à donner leur avis sur l'intensification des efforts déployés par la Banque pour embaucher des personnes handicapées.

#### Section 4 : À plus long terme

Lors de la Conférence annuelle des employés de ce printemps, la première sous-gouverneure, M<sup>me</sup> Carolyn A. Wilkins, a consacré un volet à la présentation du nouveau plan stratégique qui décrit les priorités et objectifs institutionnels de la Banque des trois prochaines années (2019-2021). Au moment d'évoquer certains des défis auxquels la Banque sera confrontée en tant qu'organisation, elle a noté que « la diversité de notre effectif et de nos façons de penser est ce qui stimule l'excellence, et la Banque est résolue à favoriser un milieu de travail plus intégrateur, où les points de vue différents sont les bienvenus. » Le plan de 2019-2021, qui a été depuis publié sur le site Internet de la Banque, comprend au chapitre des mesures stratégiques un engagement à cultiver et à mettre à profit la diversité et l'intégration pour étayer des approches et des solutions novatrices.

Il s'agit d'une partie des travaux réalisés pour atteindre les objectifs et les indicateurs définis dans le Plan d'équité en matière d'emploi de 2013-2018 de la Banque et dans les années à venir. L'année prochaine, la Banque établira de nouveaux objectifs et indicateurs pour son prochain Plan d'équité en matière d'emploi, et élaborera des plans et des mesures concrètes en réponse à l'audit sur l'équité en matière d'emploi effectué fin 2017 par la Commission canadienne des droits de la personne.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les mesures relatives à la diversité énoncées dans le Plan d'équité en matière d'emploi 2013-2018 sur lequel la Banque continuera de travailler jusqu'en 2018, veuillez consulter l'annexe C.

## Annexe A : Explications des écarts

Lorsque l'on compare les données du Rapport de 2017 sur l'équité en matière d'emploi à celles de l'année précédente, un écart important ressort.

### Salaire (temps plein)

#### **CPEME 05 : Surveillants**

L'écart de la fourchette salariale résulte du fait que la catégorie professionnelle d'un employé a été mal renseignée l'année précédente. Aucun écart ne serait observé en 2017 si l'employé n'avait pas été classé à tort dans la catégorie professionnelle des surveillants l'année précédente.

### Employés non comptabilisés

#### **Employés comptabilisés en 2017, mais non comptabilisés en 2016 (+1)**

Un employé non comptabilisé dans les données de 2016 l'est dans celles de 2017 alors qu'il n'a pas été embauché en 2017. Cet employé a été embauché initialement par la Banque en 2015 dans le cadre d'un stage étudiant et n'est devenu un employé régulier qu'en 2017. C'est pourquoi il apparaît dans les données du rapport de 2017.

## Annexe B : Catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi

Aux fins d'établissement de ses rapports, la Banque doit regrouper les codes de la Classification nationale des professions assignés aux divers postes au sein de l'institution dans quatorze catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi (CPEME). Les CPEME ont été établies par Emploi et Développement social Canada pour refléter la structure fondamentale de l'économie.

	Définition	Exemples au sein de la Banque
<b>Cadres supérieurs</b>	Les cadres supérieurs sont des salariés responsables occupant les postes les plus élevés au sein d'une entreprise, et dont la responsabilité est de définir les politiques et les plans stratégiques de l'organisation ainsi que de diriger ses activités et d'en assurer le contrôle.	Conseiller, sous-gouverneur, conseiller spécial, avocat général et secrétaire général
<b>Cadres intermédiaires et autres administrateurs</b>	Les cadres intermédiaires et autres administrateurs reçoivent les instructions des cadres supérieurs et administrent les politiques et les activités de l'organisation, avec l'aide des cadres subalternes et des surveillants. Les cadres supérieurs ainsi que les cadres intermédiaires et les autres administrateurs englobent tous les gestionnaires.	Directeur général, directeur général adjoint, directeur principal, directeur, directeur adjoint, responsable de programme, directeur régional, responsable principal, responsable, responsable adjoint
<b>Professionnels</b>	Les professionnels ont généralement un diplôme universitaire ou ont reçu une formation officielle donnée sur une longue période; ils doivent souvent faire partie d'une organisation professionnelle.	Économiste / spécialiste du secteur financier, spécialiste des TI, analyste, bibliothécaire, adjoint aux recherches, spécialiste des RH, avocat, consultant en communications, consultant en finances, conseiller scientifique
<b>Personnel semi-professionnel et technique</b>	Ces personnes doivent avoir reçu une formation équivalente à deux années d'éducation postsecondaire comme celle dispensée par de nombreux collèges techniques et communautaires, en plus de devoir souvent recevoir une formation spécialisée en cours d'emploi. Elles possèdent aussi parfois de bonnes compétences techniques ou artistiques.	Graphiste, technicien en muséologie, photographe, opérateur de numériseur, consultant en développement de sites Web
<b>Surveillants</b>	Coordonnateurs exécutants responsables de la supervision immédiate des cols blancs (personnel travaillant aux services administratifs, aux ventes, aux services et au travail général de bureau). Même s'ils ne le font généralement pas, les surveillants peuvent assumer les fonctions du personnel sous leur supervision.	Superviseur (Sécurité), responsable (services administratifs, efficacité opérationnelle, données), responsable des opérations, chef d'équipe (Monnaie)
<b>Contremaîtres</b>	Coordonnateurs exécutants responsables de la supervision immédiate du personnel œuvrant dans les domaines de la fabrication et de la transformation ou qui occupe des emplois dans l'industrie primaire. Ces personnes supervisent des travailleurs spécialisés, des travailleurs de	Opérations liées aux installations, spécialiste des systèmes mécaniques, superviseur



	métier, des travailleurs manuels qualifiés ou d'autres travailleurs manuels. Même s'ils ne le font généralement pas, les contremaîtres peuvent assumer les fonctions du personnel sous leur supervision.	
<b>Personnel administratif et de bureau principal</b>	Ces personnes assurent la fourniture et la coordination de services administratifs suivant les procédures établies dans un environnement de bureau principalement. Elles sont parfois appelées à effectuer du travail de bureau de haut niveau.	Consultant principal en approvisionnement, agent aux achats, responsable des immeubles, adjoint administratif de direction, planificateur de colloques et d'activités, coordonnateur de programmes, coordonnateur des activités du Conseil d'administration
<b>Personnel spécialisé de la vente et des services</b>	Personnes hautement spécialisées travaillant exclusivement ou principalement à des activités associées à la vente ou à la prestation de services personnels. Ces personnes possèdent une connaissance complète des processus associés à leur travail. Elles ont habituellement reçu une formation poussée incluant des études de niveau postsecondaire et une participation à un programme d'apprentissage de façon partielle ou complète, ou ont suivi une formation en cours d'emploi et possèdent une expérience équivalente.	Chef cuisinier
<b>Travailleurs qualifiés et artisans</b>	Travailleurs manuels hautement spécialisés possédant une connaissance complète des processus associés à leur travail. Ces personnes sont souvent des compagnons ayant reçu une formation poussée.	Spécialiste des équipements de bâtiment, spécialiste en soutien de systèmes
<b>Personnel de bureau</b>	Personnes effectuant des tâches autres que du travail de bureau de haut niveau.	Catalogueur de la Collection nationale de monnaies, coordonnateur de la production, représentant du Service à la clientèle, gestionnaire de contrats, administrateur principal (Sécurité), administrateur de projet, analyste des données, spécialiste de la paye, représentant des services bancaires
<b>Personnel intermédiaire de la vente et des services</b>	Personnes travaillant exclusivement ou principalement à des activités liées à la vente ou à la prestation de services personnels et dont l'accomplissement des tâches exige une formation en cours d'emploi, des cours de formation spécifiques ou une expérience de travail spécifique s'étalant sur une période allant de quelques mois à deux ans. Le niveau de compétence de ces personnes est généralement inférieur à celui des travailleurs spécialisés dans la vente et la prestation de services, mais supérieur à celui des travailleurs œuvrant aux premiers niveaux du même secteur.	Agent de sécurité, agent d'information, analyste en gestion d'information

<b>Travailleurs manuels spécialisés</b>	Travailleurs manuels effectuant des tâches qui demandent habituellement quelques mois de formation professionnelle en cours d'emploi. En général, le niveau de compétence de ces personnes est inférieur à celui des travailleurs qualifiés et artisans, mais supérieur à celui des travailleurs manuels de niveau élémentaire.	Analyste, Gestion de la qualité, inspecteur de billets mutilés, Gestion de la qualité
<b>Autre personnel de la vente et des services</b>	Personnes occupant un emploi lié à la vente ou à la prestation de services et qui n'ont habituellement besoin que d'une formation de quelques jours, voire d'aucune formation. Les tâches associées à ces emplois sont élémentaires et n'exigent que peu d'autonomie de jugement, voire pas du tout.	Sans objet
<b>Autres travailleurs manuels</b>	Personnes occupant un emploi de col bleu qui n'ont généralement besoin que de quelques journées de formation en cours d'emploi ou d'une courte démonstration. Les tâches associées à ces emplois sont manuelles, élémentaires, et ne requièrent que peu d'autonomie de jugement, voire aucune.	Analyste d'entretien, analyste en planification des locaux, employé de métier

## Annexe C : Futures mesures en matière de diversité et échéancier

Le tableau ci-après donne un aperçu des mesures en matière de diversité énoncées dans le Plan d'équité en matière d'emploi 2013-2018, qui ont été prises par la Banque, ainsi que d'autres sur lesquelles l'institution continuera de travailler. Des travaux sont en cours pour établir les nouvelles mesures du prochain Plan d'équité en matière d'emploi de la Banque.

Activité	Échéance	État d'avancement
<p><b>Responsabilité</b> Les ententes des départements comprendront un objectif commun concernant la responsabilité de ceux-ci de contribuer activement à l'atteinte des buts que s'est fixés la Banque relativement à l'équité en matière d'emploi. Les progrès accomplis seront examinés deux fois l'an, et un compte rendu sera présenté au Comité de surveillance des ressources humaines.</p>	2014 et années suivantes	Depuis 2016, les ententes des départements comprenaient généralement un objectif concernant la responsabilité relativement à l'équité en matière d'emploi dans le cadre des objectifs et responsabilités des directeurs généraux.
<p><b>Rayonnement</b> Établir de nouveaux partenariats en vue d'élargir le bassin de candidats qualifiés appartenant aux deux groupes suivants : Autochtones et personnes handicapées.</p>	Troisième trimestre de 2015	Un Programme de bourses et de stages s'adressant aux étudiants autochtones et aux étudiants handicapés a été lancé. Par ailleurs, la Banque a poursuivi ses partenariats avec un éventail d'organismes externes (p. ex., Indspire, Aboriginal Link, NEADS, PAIRE et Equitek) qui procurent les meilleures solutions de recrutement et de recherche de candidats diversifiés.
<p><b>Satisfaction</b> Dans la mesure du possible, fournir des renseignements sur les groupes d'équité en matière d'emploi dans les rapports annuels sommaires sur les entrevues de départ.</p>	2016	La possibilité d'inclure les groupes d'équité en matière d'emploi dans les rapports sommaires a été envisagée en 2016. Cette possibilité a été écartée en raison des limites du système et de la taille réduite de l'échantillon des groupes désignés au sein de la population quittant la Banque.
<p><b>Évaluation</b> Passer en revue et ajuster les objectifs d'embauche établis dans le Plan d'équité en matière d'emploi 2013-2018 après la mise à jour liée au recensement de 2011.</p>	2015-2016	Des rencontres avec les cadres supérieurs de la Banque ont été organisées en 2016 pour discuter de nouveaux objectifs.

<p><b>Formation sur la diversité à l'intention de tous les leaders</b> Une formation sur les préjugés inconscients sera mise en place.</p>	<p>Tous les leaders d'ici le quatrième trimestre de 2017</p>	<p>Ces ateliers continuent à être offerts, mais la Banque a commencé à étudier d'autres offres de formation s'adressant à un plus grand nombre de personnes.</p>
--	--	--