

# Donner vie à nos valeurs

---

Stratégie sur l'équité, la  
diversité et l'inclusion 2022-2024



BANQUE DU CANADA  
BANK OF CANADA



## Message du gouverneur et de la première sous-gouverneure

Nous avons le plaisir de vous faire connaître la stratégie de la Banque du Canada sur l'équité, la diversité et l'inclusion pour 2022-2024.

Nous avons lancé la première stratégie de la Banque en la matière il y a un peu plus de deux ans. Elle officialisait les efforts déployés pour rendre notre milieu de travail plus diversifié et inclusif. Nous avons alors jugé utile de vous la présenter et d'expliquer pourquoi ces efforts étaient importants, ainsi que nos objectifs.

Cette première stratégie nous a permis de rallier les employés de la Banque autour de quatre objectifs clairs et, ainsi, d'accomplir des progrès significatifs dans la réalisation de chacun d'entre eux (voir page 8).

Aujourd'hui, notre effectif est plus représentatif de la population que nous servons, et les employés sont plus satisfaits du caractère inclusif de notre milieu de travail. Nous avons amélioré nos données et notre analyse et intégré l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans notre planification stratégique. Nous bénéficions de réseaux plus solides au sein de la Banque et avec des partenaires externes qui échangent des idées visant à améliorer la diversité et l'inclusion dans nos organisations. Nous entretenons également des relations plus enrichissantes avec diverses parties prenantes à l'extérieur de la Banque qui viennent alimenter les réflexions que nous menons en tant que décideurs publics.

### Une assise solide

Cette stratégie est un succès que nous pouvons pousser plus loin – une assise solide pour progresser, accroître notre leadership et renforcer notre esprit d'innovation. Alors, quelle sera la suite?

Tout d'abord, nous serons plus explicites quant à l'importance que nous accordons à l'équité – nous avons commencé par changer le nom de la stratégie, qui allie désormais équité, diversité et inclusion. L'équité est l'égalité des chances et des résultats pour tous. Ce nouveau nom indique clairement notre objectif : nous voulons que tout le monde puisse profiter des avantages du travail que nous faisons et des changements que nous apportons, et nous utiliserons nos données pour suivre nos progrès. (Voir page 5 pour en savoir plus sur cette nouvelle orientation.)

Ensuite, nous avons revu nos objectifs ainsi que les activités et indicateurs de succès connexes. Nous avons redéfini notre quatrième objectif de façon à ce qu'il incite chacun d'entre nous à intégrer davantage les considérations liées à l'EDI dans notre travail, pour nos collègues et pour les Canadiens.

Cet objectif redéfini n'est pas vraiment nouveau. Il y a des choses que nous faisons déjà, comme mener des recherches dans différents domaines, étudier la façon dont divers groupes voient l'économie, et améliorer notre façon de parler aux Canadiens et de les attirer pour travailler à la Banque. En nous fixant comme objectif stratégique d'intégrer davantage les considérations liées à l'EDI dans notre travail, nous savons que nous pouvons faire de réels progrès.

## Une stratégie pour tous

Notre approche actualisée s'appuie sur les thèmes de la stratégie précédente et fixe les objectifs suivants :

**PREMIER** objectif – Notre leadership inclusif : nos leaders donnent l'exemple par leurs comportements inclusifs et encouragent ces comportements.

**DEUXIÈME** objectif – Notre personnel diversifié : nous tirons profit de nos données et pratiques de ressources humaines améliorées pour entraîner des changements dans la composition de notre effectif.

**TROISIÈME** objectif – Notre milieu de travail inspirant : nous favorisons un sentiment d'appartenance chez tous nos employés.

**QUATRIÈME** objectif – Notre travail digne de confiance : nous intégrons davantage les considérations liées à l'EDI dans notre travail.

Cette stratégie aidera tous les employés de la Banque à être inclusifs et à éprouver un sentiment d'appartenance au travail, et à établir des relations plus riches et plus fructueuses avec leurs collègues. Elle nous rendra également plus novateurs et résilients pour que les Canadiens puissent compter sur nous. Enfin, elle forgera notre mentalité à l'égard de l'EDI en faisant en sorte que ces notions deviennent partie intégrante de notre identité et de notre façon de travailler.

Nous tenons donc à remercier les leaders et les employés de la Banque qui nous ont aidés à atteindre les objectifs de la stratégie précédente et à façonner cette nouvelle approche, et qui contribueront à la mettre en œuvre au quotidien.



**Tiff Macklem**  
Gouverneur



**Carolyn Rogers**  
Première sous-gouverneure

# La stratégie en bref

## ACTIONS PLANIFIÉES

### PREMIER

objectif

#### NOTRE LEADERSHIP INCLUSIF

Nos leaders donnent l'exemple par leurs comportements inclusifs et encouragent ces comportements.

Fixer des objectifs de rendement liés à l'EDI pour les leaders

Tenir des séances sur la stratégie EDI dans les départements

Intégrer l'EDI dans une version actualisée du programme à l'intention des leaders

Lancer un programme d'entraide pour les leaders

### DEUXIÈME

objectif

#### NOTRE PERSONNEL DIVERSIFIÉ

Nous tirons profit de nos données et pratiques de ressources humaines améliorées pour entraîner des changements dans la composition de notre effectif.

Élaborer un plan d'accessibilité triennal et commencer sa mise en œuvre

Élaborer et lancer un programme de carrière pour les Autochtones

Procéder à un examen des pratiques de la Banque en matière de perfectionnement professionnel et de la page Carrières de son site Web

Mettre les objectifs de représentation à jour et lancer d'autres tableaux de bord liés à l'EDI

### TROISIÈME

objectif

#### NOTRE MILIEU DE TRAVAIL INSPIRANT

Nous favorisons un sentiment d'appartenance chez tous nos employés

Procéder à un examen des programmes d'avantages sociaux et de mieux-être ainsi que des politiques de ressources humaines en accordant une plus grande attention à l'EDI

Respecter les nouvelles exigences sur l'équité et la transparence salariales

Mettre en place une formation en santé mentale pour les non-leaders et élaborer d'autres programmes d'apprentissage liés à l'EDI

Promouvoir le bilinguisme et l'utilisation active des deux langues officielles

### QUATRIÈME

objectif

#### NOTRE TRAVAIL DIGNE DE CONFIANCE

Nous intégrons davantage les considérations liées à l'EDI dans notre travail.

Créer un outil pour aider les secteurs d'activité à adopter les principes de l'EDI dans le cadre de leurs activités et des initiatives clés de la Banque

Officialiser l'engagement de la Banque à l'égard de la réconciliation

Participer à des colloques sur l'EDI dans les métiers de l'économie et en organiser

Former un groupe de travail du G7 sur la politique monétaire afin de mettre en commun des pratiques exemplaires liées à l'EDI

# Notre environnement en pleine évolution

S'il y a une chose que nous avons apprise depuis le lancement de notre première stratégie et le début de la pandémie de COVID-19, c'est que nous sommes plus forts ensemble. Nous avons prouvé que lorsque nous travaillons ensemble et que nous favorisons la diversité des points de vue, nous nous améliorons en tant que banque centrale, employeur et collègues.

## Une meilleure banque centrale

Nous ne sommes pas les seuls à être conscients de la valeur ajoutée qu'offre la diversité des identités et des perspectives. Malgré des contextes nationaux différents, beaucoup d'autres banques centrales reconnaissent également que les efforts déployés pour rendre nos milieux de travail plus équitables, diversifiés et inclusifs font de nous de meilleures banques centrales. Nous échangeons régulièrement nos idées et pratiques en la matière. Nous discutons aussi de plus en plus de l'importance de tenir compte de l'EDI dans notre travail en tant qu'institutions de politiques publiques – l'adoption d'une optique inclusive nous a notamment permis de mieux reconnaître les façons dont les Canadiens ont été touchés par la pandémie de COVID-19 et s'en remettent. Nous avons à cœur d'expliquer aux Canadiens pourquoi les principes d'EDI sont importants pour nous, comment ils nous aident dans notre travail et pourquoi ils font de la Banque un lieu de travail exceptionnel.

## Un meilleur employeur

Maintenant que nous disposons d'une assise solide en matière d'EDI, nous pouvons nous concentrer sur la façon de continuer à faire vivre l'équité, la diversité et l'inclusion dans notre milieu de travail. Bien que nous agissions comme une seule et même grande équipe en tant qu'employés de la banque centrale du Canada, chacun d'entre nous est façonné par ce qu'il vit à l'extérieur de la Banque, par les progrès accomplis et par les injustices qui persistent. Comme beaucoup d'autres organisations, nous nous efforçons de soutenir ce qu'il y a de meilleur en chacun de nous.

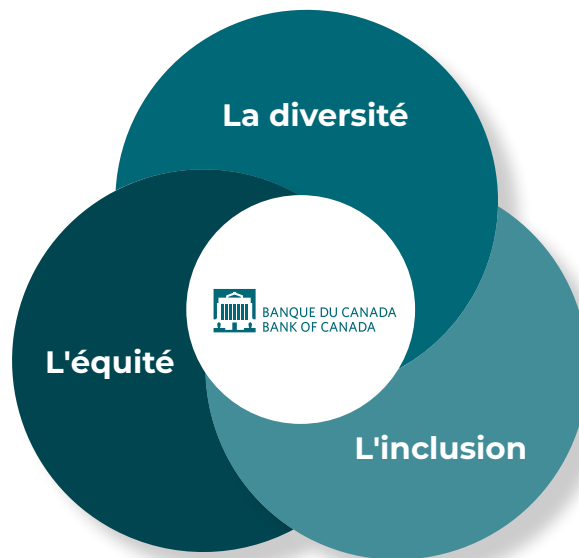


## De meilleurs collègues

Prendre des mesures pour mieux se comprendre et comprendre ceux qui nous entourent nous aide à tisser des liens de confiance mutuels et à favoriser l'empathie, ce qui nous permet d'agir de manière plus inclusive. Qu'on ait personnellement vécu certaines expériences ou qu'on soit un allié au quotidien, développer ses compétences en matière d'inclusion permet de cultiver un véritable sentiment d'appartenance.

## Un nouveau nom et une approche améliorée

Le langage évolue sans cesse, et la façon dont nous parlons de nos engagements change également. Au lieu d'orienter notre travail autour de deux aspects – la diversité et l'inclusion –, nous l'axons désormais sur l'équité, la diversité et l'inclusion. En affichant notre engagement en faveur de l'équité, nous soulignons l'importance de l'égalité des chances, des résultats et des expériences pour les employés de la Banque.



**L'équité** est à la fois un résultat et une approche visant à créer des conditions égales pour tous, et à mesurer nos efforts pour faire en sorte que tout le monde profite des mêmes avantages.

**La diversité**, c'est la variété des parcours, des vécus, des atouts et des caractéristiques uniques que nous possédons tous dans nos individualités. C'est une combinaison de différences visibles et invisibles qui façonnent notre vision du monde et la manière dont nous évoluons dans la vie.

**L'inclusion** consiste à valoriser notre diversité au quotidien et à chercher à mieux comprendre et mettre en valeur la diversité de ceux qui nous entourent. Créer une culture institutionnelle dans laquelle nous pouvons nous sentir tous accueillis et respectés permet d'avoir un environnement où nos différences sont considérées comme une force et où les obstacles nous empêchant d'atteindre notre plein potentiel sont levés.



Nous assurons déjà le suivi de nos données sur l'équité à des moments clés du parcours des employés – comme l'embauche et les promotions – et nous ferons encore plus pour surveiller et analyser cette information, et agir en conséquence. Nous voulons un milieu de travail où chacun d'entre nous peut réaliser son plein potentiel.

Cet accent accru sur l'équité s'étend au travail que nous accomplissons pour la population. En effet, mieux comprendre les expériences des Canadiens nous aide à remplir notre mandat, qui est de favoriser la prospérité économique et financière du pays.

Notre approche s'inspire également de l'environnement externe, et des progrès importants ont été réalisés dans les lois qui appuient notre travail. Depuis notre dernière stratégie, trois changements importants sont survenus :

- La nouvelle *Loi canadienne sur l'accessibilité* aide les organisations comme la nôtre à reconnaître et à éliminer les obstacles afin que l'accessibilité devienne une réalité. Chaque personne mérite de pouvoir participer pleinement aux activités dans son milieu de travail et de pouvoir obtenir les services dont elle a besoin. Il ne peut y avoir de véritable inclusion à la Banque sans accessibilité, et nous prenons des mesures (dont certaines figurent dans la présente stratégie) pour nous assurer d'honorer notre promesse d'être une Banque sans obstacles d'ici 2040.
- En vertu de la *Loi sur l'équité salariale*, les employeurs doivent s'assurer de façon proactive qu'ils offrent une rémunération égale aux hommes et aux femmes réalisant un travail de valeur égale. Le gouvernement a adopté cette loi car il reconnaît que la discrimination systémique fondée sur le sexe entache les approches et pratiques de rémunération. Nous prendrons les mesures qui s'imposent pour respecter la loi et atteindre nos propres objectifs en matière d'équité salariale.
- Afin d'accroître la transparence des pratiques salariales, des modifications ont été apportées à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et au *Règlement sur l'équité en matière d'emploi*, obligeant les organisations sous réglementation fédérale comme la nôtre à présenter des rapports sur les salaires des groupes désignés, y compris tout écart de rémunération.



# La banque en chiffres

**45,4 %**

d'entre nous sont  
des femmes

**44 %**

de nos leaders sont  
des femmes

**77 %** d'entre nous ont l'anglais  
comme première langue  
officielle et **22 %**, le français

En 2021, nos employés  
ont reçu

**44**

messages sur l'EDI

**196**

messages sur l'EDI ont  
été publiés sur notre  
site Web en 2021

**14**

bourses offertes pour  
favoriser la diversité ont  
été décernées en 2021

**68 %**

des candidats à un poste  
étaient issus de l'un des quatre  
groupes désignés aux fins de  
l'équité en matière d'emploi

**22 %**

d'entre nous n'ont ni  
l'anglais ni le français  
comme première  
langue

**Plus de 150 employés sont membres de groupes de  
ressources pour les employés**

**88 %**

d'entre nous ont pris part au programme  
d'auto-identification de la Banque

**1,5 %**

d'entre nous sont  
des Autochtones

**31,6 %**

d'entre nous s'identifient comme  
membres d'un groupe racisé  
(contre 23,1 % en 2019)

**3 %**

d'entre nous s'identifient  
comme LGBTQ2S+

**7,3 %**

d'entre nous ont déclaré  
volontairement avoir un handicap  
(contre 3,2 % en 2019)

**SCORE DE L'INDICE  
SUR LE LEADERSHIP  
INCLUSIF**

**85 %**

83 %  
en 2020

**SCORE DE L'INDICE  
SUR LE MILIEU DE  
TRAVAIL INSPIRANT**

**85 %**

84 %  
en 2020



# Poursuivre sur notre lancée

Notre dernière stratégie est la preuve qu'on peut accomplir de grandes choses en se donnant des objectifs, et en les appuyant avec des ressources et des actions concrètes.

- Nous avons amélioré notre leadership inclusif en renforçant la place de l'EDI dans les responsabilités des leaders. Nous leur avons demandé d'intégrer l'EDI dans la planification annuelle de leur département et nous l'avons mise au cœur de nos compétences en leadership.
- Nous avons accompli de grands progrès l'année dernière dans les efforts que nous avons déployés pour refléter la population que nous servons, en exploitant des données plus complètes sur la diversité de notre effectif et en utilisant cette information pour orienter nos interventions et nos décisions. Grâce à ces progrès, nous continuons d'attirer des candidats diversifiés à la Banque.
- Pour favoriser un esprit d'inclusion partout à la Banque, nous avons fait de la sensibilisation et mis en commun nos expériences et nos ressources autour d'enjeux clés – notamment avec l'énorme soutien de nos groupes de ressources pour les employés.
- Afin d'établir de nouvelles relations, nous avons davantage échangé avec des groupes et des communautés à l'extérieur de la Banque. Nous avons aussi affiché notre engagement à l'égard de l'EDI sur notre site Web, dans les médias sociaux, dans nos discours et lors de rencontres internationales.

Nous pouvons tous être fiers de ce que nous avons accompli. Les objectifs de représentation que nous nous étions fixés pour mieux représenter la diversité de la population canadienne étaient plus ambitieux que jamais et nous avons atteint la plupart d'entre eux, améliorant ainsi la diversité à tous les niveaux de l'organisation.

En 2022 – et pour la troisième année consécutive –, la Banque a figuré au palmarès des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada. Les employés continuent d'accorder à la Banque une note élevée sur les thèmes de la diversité et de l'inclusion. Dans le cadre d'un sondage mené auprès des employés en mars 2022, les scores enregistrés dans les domaines du leadership inclusif et du milieu de travail inspirant étaient en hausse (voir page 7).

Mais si nous avons posé une assise solide pour favoriser l'inclusion, nous savons que nous devons continuer à prendre des mesures pour nous assurer que tous les groupes d'employés bénéficient des mêmes expériences et résultats. En ventilant de diverses manières les données provenant d'enquêtes et d'autres sources, nous pouvons mieux comprendre comment accélérer nos efforts et atteindre nos objectifs.



## Répondre aux besoins des employés

Pour nous assurer que notre stratégie répond aux besoins de l'ensemble de notre personnel, nous invitons tous les employés et groupes à nous aider à la renouveler et à la redéfinir. Plus de 450 employés ont répondu à un sondage ou ont participé à des groupes de discussion et à des échanges afin de faire part de leur point de vue au sujet des priorités de la Banque en matière d'EDI pour les trois prochaines années. Les résultats sont pris en compte dans cette stratégie – une stratégie qui donne vie à nos valeurs.

## Rendre compte de nos actes

Nous avons à cœur de respecter nos engagements et de rendre compte de nos actes. Nous nous y prenons de trois façons :

- **Nous fixons des objectifs** assortis d'indicateurs de succès clairs, notamment en ce qui concerne la diversité de notre effectif. Nous planifions nos activités et les résultats escomptés et veillons à avoir un moyen de mesurer les progrès à chaque étape.
- **Nous faisons preuve de transparence** dans nos objectifs en communiquant la stratégie avec les employés et le public, et en trouvant des occasions de discuter de ce que nous faisons et d'apprendre de nos réseaux.
- **Nous suivons les progrès réalisés** en procédant périodiquement à des analyses, et en invitant régulièrement les leaders de la Banque à discuter de l'état de nos activités et à en rendre compte.

## Notre stratégie 2022-2024

Notre stratégie nous guide dans l'établissement des priorités pour les initiatives d'EDI et dans leur mise en œuvre. Nos efforts sous-tendent et soutiennent les objectifs de nos autres grandes stratégies et pratiques institutionnelles. Ils nous permettent aussi de mieux adhérer à nos valeurs au travail et de tenir notre promesse envers les Canadiens. **Nous saurons que nous avons réussi lorsque l'EDI fera naturellement partie de notre identité et de notre façon de travailler.**

La stratégie 2022-2024 compte quatre grands axes. Trois d'entre eux ont été repris de la stratégie précédente, ce qui nous permet de poursuivre le travail dans chacun des domaines en question. Le quatrième a été modifié pour mettre en relief un changement important – la volonté d'aborder notre travail sous l'angle de l'EDI, pour nos collègues et pour les Canadiens.

### Nos quatre objectifs

#### **PREMIER** objectif

Notre leadership  
inclusif

#### **DEUXIÈME** objectif

Notre personnel  
diversifié

#### **TROISIÈME** objectif

Notre milieu de  
travail inspirant

#### **QUATRIÈME** objectif

Notre travail digne  
de confiance

# NOTRE LEADERSHIP INCLUSIF

## PREMIER objectif

Nos leaders donnent l'exemple par leurs comportements inclusifs et encouragent ces comportements.

### Activités clés

- › Ajouter de la formation obligatoire sur l'EDI et intégrer davantage l'apprentissage de l'EDI dans une version révisée du programme à l'intention des leaders
- › Tenir des séances sur la stratégie EDI dans les départements
- › Lancer un programme d'entraide à l'intention des leaders pour favoriser les échanges et l'épanouissement personnel

### Résultats visés

- › Les leaders s'engagent activement à favoriser l'EDI au sein de leur équipe
- › Les leaders favorisent l'intégration de la stratégie EDI et de ses objectifs dans la planification et la prise de décision
- › Les leaders sont plus à l'aise de discuter des sujets liés à l'EDI

### Indicateurs de succès

- › Améliorer le score de notre indice sur le leadership inclusif (calculé à partir de six questions de sondage auprès des employés)
- › Tous les leaders complèteront les formations de sensibilisation à la culture autochtone et de l'inclusion consciente pour les leaders

# NOTRE PERSONNEL DIVERSIFIÉ

## DEUXIÈME objectif

Nous tirons profit de nos données et pratiques de ressources humaines améliorées pour entraîner des changements dans la composition de notre effectif.

### Activités clés

- › Élaborer un plan d'accessibilité triennal et le mettre en œuvre
- › Élaborer et lancer un programme de carrière pour les Autochtones
- › Procéder à un examen des pratiques de la Banque en matière de perfectionnement professionnel et de la page Carrières de son site Web
- › Mettre les objectifs de représentation à jour et lancer d'autres tableaux de bord liés à l'EDI

### Résultats visés

- › Améliorer l'accessibilité de la Banque
- › Constituer un effectif représentatif de la population que nous servons
- › S'assurer que les processus de perfectionnement professionnel et de promotion sont exempts d'obstacles
- › Faire connaître l'engagement de la Banque envers l'EDI aux candidats externes

### Indicateurs de succès

- › Atteindre les niveaux de représentation du marché du travail dans notre effectif (voir le graphique de la page 12), y compris pour les cadres supérieurs et les femmes occupant des postes d'économistes et de spécialistes du secteur financier
- › Améliorer les résultats des sondages auprès des employés sur l'accessibilité de la Banque

## NOTRE MILIEU DE TRAVAIL INSPIRANT

Nous favorisons un sentiment d'appartenance chez tous nos employés.

## Activités clés

- › Procéder à un examen des programmes d'avantages sociaux et de mieux-être ainsi que des politiques de ressources humaines sous l'angle de l'EDI et des nouvelles façons de travailler
- › Planifier et mettre en application les exigences sur l'équité et la transparence salariales
- › Élaborer des programmes d'apprentissage liés à l'EDI, dont des formations en santé mentale pour les non-leaders
- › Promouvoir le bilinguisme et l'utilisation active des deux langues officielles
- › Créer un groupe d'entraide entre employés en matière de santé mentale

## Résultats visés

- › Les employés se sentent habilités à améliorer leurs compétences linguistiques et à pratiquer leur langue seconde
- › Les employés sont plus à l'aise de discuter de l'EDI et de poser des questions à ce sujet
- › Les politiques de ressources humaines reflètent les pratiques exemplaires en matière d'inclusion

## Indicateurs de succès

- › Améliorer le score de notre indice sur le milieu de travail inspirant (calculé à partir de six questions de sondage auprès des employés), y compris pour les membres des groupes diversifiés
- › Accroître l'utilisation par les employés des ressources pour l'apprentissage de la langue seconde

## NOTRE TRAVAIL DIGNE DE CONFIANCE

Nous intégrons davantage les considérations liées à l'EDI dans notre travail.

## Activités clés

- › Créer un outil qui nous aide à aborder notre travail sous l'angle de l'EDI
- › Adopter les principes de l'EDI dans le cadre des initiatives clés de la Banque (p. ex., planification et recherche concernant l'émission d'une monnaie numérique de banque centrale)
- › Officialiser l'engagement de la Banque à l'égard de la réconciliation
- › Former un groupe de travail du G7 sur la politique monétaire afin de mettre en commun des pratiques exemplaires
- › Organiser le Colloque sur la diversité et l'inclusion dans les métiers de l'économie et de la finance et des banques centrales ainsi que d'autres activités connexes

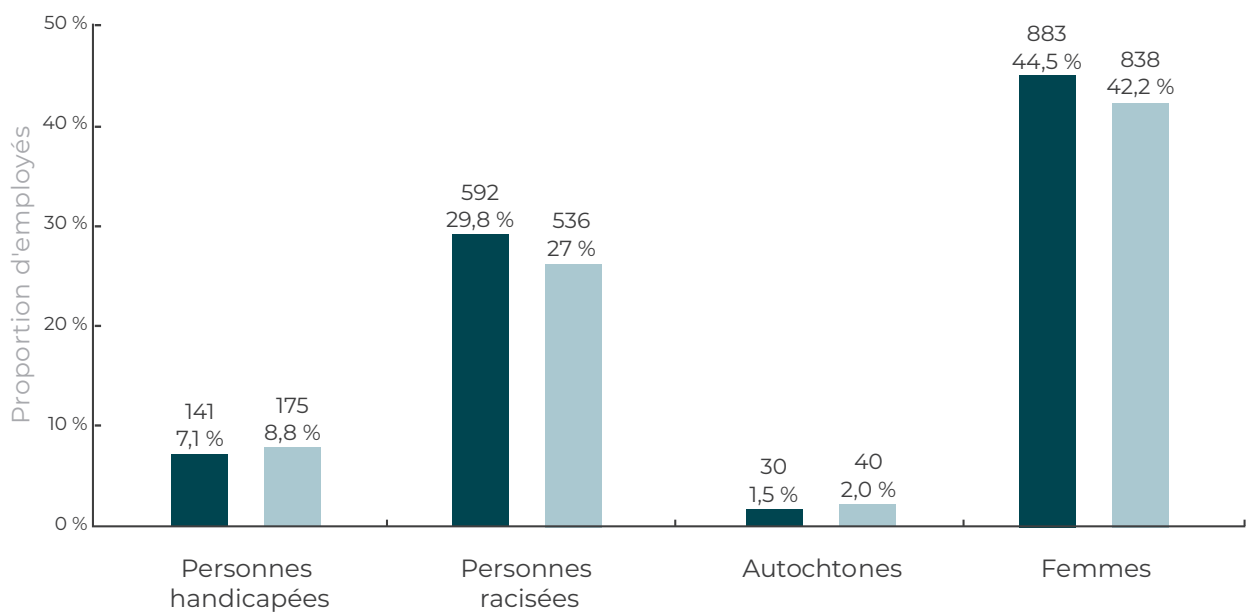
## Résultats visés

- › Nous intégrons davantage les considérations liées à l'EDI dans notre travail, pour nos collègues et pour les Canadiens
- › Nous expliquons de plus en plus comment nous remplissons notre mandat sous l'angle de l'EDI afin de renforcer la confiance dans notre travail
- › Les engagements de la Banque en matière d'EDI attirent davantage l'attention des Canadiens
- › La Banque interagit de plus en plus avec des communautés diversifiées et les consulte davantage

## Indicateurs de succès

- › Obtenir un taux de satisfaction d'au moins 80 % dans notre sondage sur les interactions externes
- › Améliorer le score obtenu à une question sur la confiance envers la Banque dans un sondage d'opinion publique

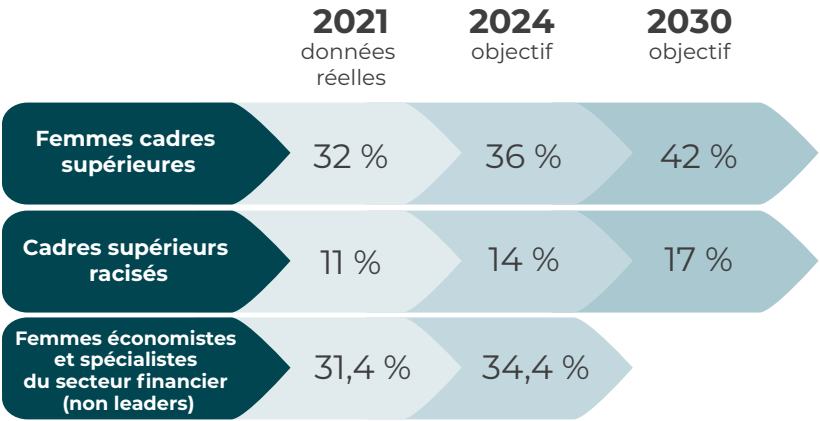
Nos objectifs de représentation pour 2022-2024



La Banque partage des objectifs pour les quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi et, lorsque les taux de représentation dépassent déjà les taux de disponibilité sur le marché du travail, elle cherche à maintenir ces niveaux.

■ 2021  
■ Objectif pour 2024 (Disponibilité sur le marché du travail)

La Banque dépasse les exigences législatives en se fixant des objectifs supplémentaires dans des domaines stratégiques.





BANQUE DU CANADA  
BANK OF CANADA

Banque du Canada  
234, rue Wellington  
Ottawa (Ontario) K1A 0G9