



BANQUE DU CANADA
BANK OF CANADA

Équité en matière d'emploi

Rapport 2020

Table des matières

Section 1 : Aperçu	3
1.1 La Banque du Canada.....	3
1.2 Équité en matière d'emploi et rapport	3
Section 2 : Aperçu quantitatif.....	3
2.1 Statistiques sur la représentation	3
2.2 Représentation globale.....	4
2.3 Personnes handicapées	4
2.4 Membres des minorités visibles	5
2.5 Peuples autochtones.....	5
2.6 Femmes.....	5
Les femmes dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier.....	5
Section 3 : Mesures favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion.....	6
3.1 Contexte d'équité	7
Gouvernance d'entreprise et reddition de comptes	7
Politiques	8
Données et analyse.....	8
3.2 Recrutement	10
Programme de bourses et initiatives visant les étudiants.....	10
Rayonnement et relations avec le milieu universitaire	10
Réseaux de pairs et relations élargies	11
3.3 Maintien en fonction et cessation d'emploi.....	13
Milieux de travail inclusifs	13
Groupes de ressources pour les employés	13
Mieux-être.....	15
3.4 Formation et perfectionnement.....	15
Formation structurée	15
Formation informelle	16
3.5 Promotion.....	16
Perfectionnement professionnel	16
Planification de la relève.....	17
3.6 Mesures d'adaptation	17
3.7 Communications	18
Section 4 : Consultations.....	19
Consultation	19
Groupes consultatifs.....	19
Employés.....	19
Section 5 : Un avenir à bâtir.....	20
Annexe A : Tableaux supplémentaires.....	20

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 Canadiennes et des Canadiens en s'acquittant de quatre grandes fonctions : Politique monétaire, Système financier, Monnaie et Gestion financière. La conduite d'une politique monétaire saine préserve la valeur de la monnaie en maintenant l'inflation à un niveau bas, stable et prévisible, et contribue à améliorer le niveau de vie de la population canadienne. 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 des 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, 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 du gouvernement du Canada, ce qui consiste à gérer la dette publique et les réserves de change. L'institution a son siège à Ottawa et possède des centres des opérations à Ottawa, à Toronto et à Montréal, un Site des opérations de Calgary de même que des bureaux régionaux à Calgary, à Halifax, à Montréal, à Toronto et à Vancouver. Cette présence régionale fait partie des moyens mis en œuvre par la Banque pour servir les Canadiens, en renforçant les liens avec les milieux financiers, les gouvernements provinciaux, le secteur privé, les établissements d'enseignement et le public. Le Site des opérations de Calgary assume la responsabilité des opérations sur les marchés et des opérations bancaires courantes conjointement avec le siège.

1.2 Équité en matière d'emploi et rapport

La Banque est consciente que, si elle veut demeurer une banque centrale influente, elle doit intégrer la diversité et l'inclusion dans tous les aspects de son travail. Les changements démographiques, les mouvements sociaux de fond, l'évolution des relations internationales, les progrès rapides des technologies et des communications sont autant de variables qui exigent que la Banque tire parti de points de vue et d'expériences variés pour s'attaquer à des problèmes complexes et trouver des solutions novatrices. Le fait d'avoir un effectif à l'image des citoyens qu'elle sert contribue à l'équité, donne lieu à la formulation de mesures de politique plus efficaces fondées sur une meilleure compréhension des besoins des diverses communautés, encourage la diversité des idées et des points de vue, et renforce la confiance à l'égard de l'institution. Cela signifie qu'il faut favoriser une culture dans laquelle les employés mobilisés et motivés peuvent être totalement eux-mêmes dans un milieu qui encourage la diversité des points de vue en tant que vecteur d'innovation ainsi que le perfectionnement personnel et professionnel. Pour que son profil démographique soit à l'image des citoyens qu'elle sert, la Banque a mis en place des initiatives de diversité et d'inclusion et des pratiques proactives de ressources humaines assurant que les chances sont offertes de façon inclusive et sans obstacle. Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et aux directives d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), le présent rapport décrit la situation des membres des quatre groupes désignés au sein de son effectif et les mesures prises pour favoriser leur représentation et leur inclusion.

Section 2 : Aperçu quantitatif

2.1 Statistiques sur la représentation

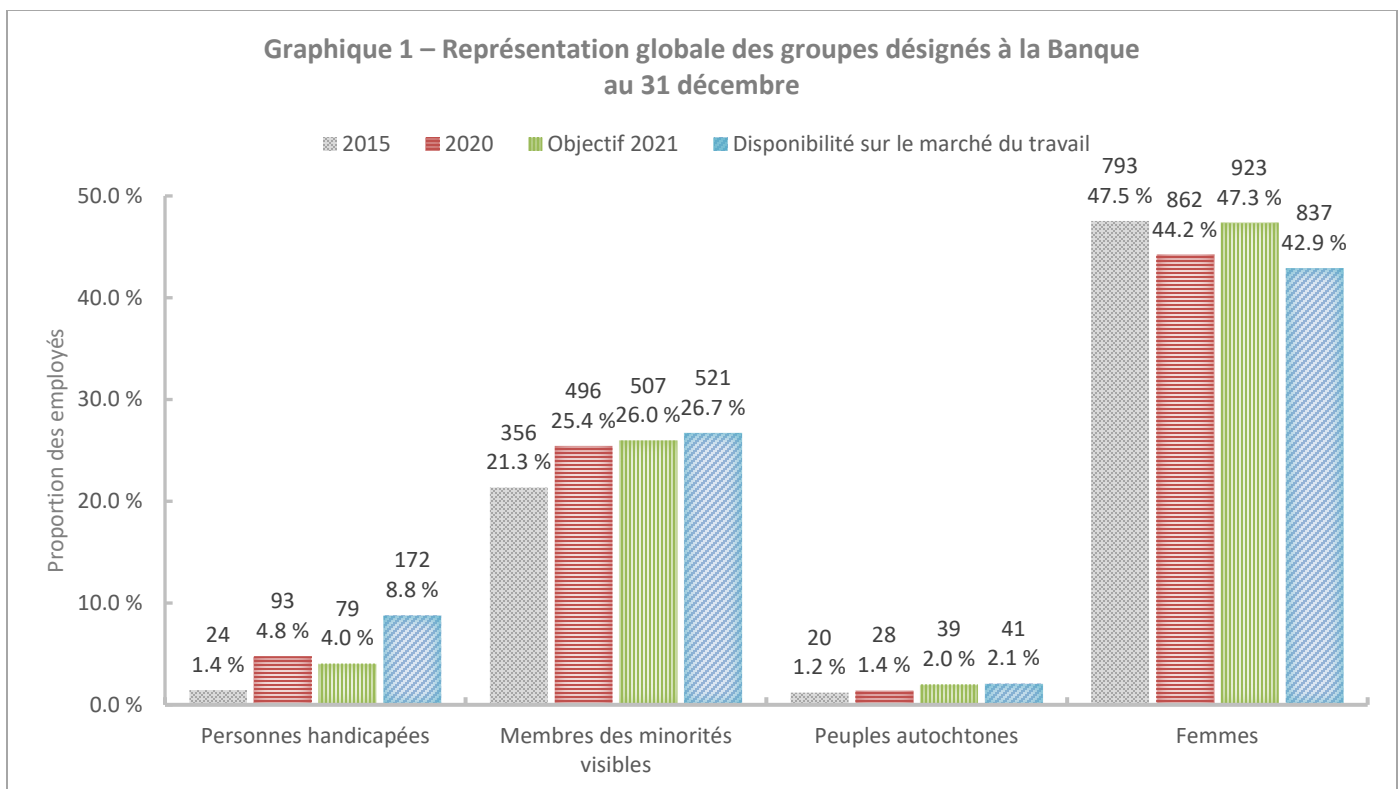
La présente section résume la représentation des groupes désignés à la Banque et les progrès que celle-ci a accomplis à l'égard de ses objectifs de représentation. Seuls les employés qui s'auto-identifient volontairement comme membres d'un ou de plusieurs des groupes désignés (à l'exception de celui des femmes) sont inclus dans les données agrégées. Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à son règlement d'application, les données sont recueillies et la représentation est analysée selon le lieu, les catégories professionnelles, les échelles de rémunération, ainsi que les taux

de promotion et de cessation d'emploi. Tous les graphiques et tableaux qui suivent comprennent les employés embauchés pour une durée supérieure à 12 semaines et excluent les employés en congé non rémunéré qui conservent le droit de retourner au travail.

2.2 Représentation globale

Le graphique ci-après indique la représentation globale de chaque groupe désigné à la Banque en 2015 et en 2020 (au 31 décembre de chaque année), afin d'illustrer la tendance sur cinq ans. L'objectif 2021 indique l'objectif officiel de représentation de la Banque pour chaque groupe désigné à atteindre d'ici le 31 décembre 2021. Ces objectifs sont établis à partir des données institutionnelles et de celles liées au marché du travail. La disponibilité sur le marché du travail (DMT) fait référence à la disponibilité de chaque groupe désigné sur le marché canadien, selon les données issues de l'*Enquête nationale auprès des ménages* de 2016 et de l'*Enquête canadienne sur l'incapacité* de 2017, qui servent de points de référence pour mesurer les progrès réalisés.

En décembre 2020, la Banque du Canada employait 1 950 personnes, contre 1 668 en 2015. La proportion d'employés qui s'identifient comme membres d'une minorité visible ou personne handicapée a beaucoup augmenté depuis 2015 (voir le tableau 1 de l'annexe A). Au cours de la même période, la représentation globale des peuples autochtones est demeurée relativement inchangée, même si leur nombre absolu a augmenté. Bien que l'effectif féminin ait légèrement diminué en nombre, la proportion de femmes demeure supérieure à la DMT.



Sources : Banque du Canada; *Enquête nationale auprès des ménages de 2016* et *Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017*, Statistique Canada

2.3 Personnes handicapées

À la fin de 2020, 93 employés de la Banque s'étaient identifiés comme personnes handicapées. Bien qu'inférieure à la disponibilité sur le marché du travail canadien, la proportion d'employés qui s'identifient comme ayant un handicap a beaucoup augmenté depuis 2015, ce qui a permis à la Banque de dépasser son objectif de représentation pour ce groupe désigné (voir aussi le **tableau 1** de l'annexe A). Cette augmentation est en grande partie attribuable à de nouvelles auto-

identifications (+19 en 2018, +15 en 2019 et +14 en 2020) après que la Banque a adopté une approche améliorée en matière d'auto-identification. De plus, la proportion de personnes handicapées embauchées a augmenté constamment sur les trois dernières années (de 2,7 % en 2018 à 5,0 % en 2020).

2.4 Membres des minorités visibles

À la fin de 2020, 496 employés de la Banque s'étaient identifiés comme membres d'une minorité visible, soit légèrement plus du quart de l'effectif total de l'institution. De 21,3 % depuis 2015, la représentation globale de ce groupe désigné continue de croître presque chaque année (voir aussi le **tableau 1** de l'annexe A), ce qui s'explique par deux facteurs : les embauches de personnes issues des minorités visibles sont supérieures aux départs des employés issus de ce groupe désigné (356 embauches contre 225 départs depuis 2015), et plus d'employés choisissent de s'auto-identifier à leur embauche dans le système interne des RH de la Banque depuis l'entrée en vigueur du nouveau processus en 2020. Le pourcentage des promotions accordées aux membres des minorités visibles est supérieur à celui de leur représentation globale, surtout en 2020 (34,0 % des promotions accordées par rapport à une représentation globale de 25,4 %). Compte tenu de ces tendances favorables, la Banque prévoit continuer de réduire l'écart entre la représentation globale actuelle de ce groupe désigné et son objectif de représentation de 2021, qui se situe à 0,7 point de pourcentage de la DMT.

2.5 Peuples autochtones

À la fin de 2020, 28 employés de la Banque s'étaient identifiés comme autochtones. Après une série de petites fluctuations annuelles sur les cinq dernières années, la représentation globale de ce groupe désigné a augmenté légèrement entre 2015 et 2020 (+0,2 %) pour s'établir à 0,6 % sous l'objectif de la Banque pour 2021 (voir aussi le **tableau 1** de l'annexe A). L'absence de progrès au cours des cinq dernières années s'explique en grande partie par le quasi-équilibre des embauches et des départs d'employés autochtones (18 embauches contre 17 départs), ce qui est largement dû au fait que la majorité des employés autochtones ont été embauchés pour une durée déterminée ou pour une courte durée. L'approche améliorée de la Banque en matière d'auto-identification semble avoir eu une influence positive sur la représentation entre 2017 et 2020, sept employés (trois en 2018, un en 2019 et trois en 2020) ayant mis à jour leur profil pour indiquer leur identité autochtone. Déterminée à accroître la représentation de ce groupe désigné, la Banque s'emploie à mieux faire connaître la culture et l'histoire des Autochtones parmi ses employés afin de favoriser l'inclusion et à approfondir ses relations avec les communautés et les organisations autochtones.

2.6 Femmes

À la fin de 2020, 853 femmes travaillaient à la Banque, représentant 44 % de l'effectif total, part qui a diminué depuis 2015, mais qui demeure supérieure à la DMT (voir aussi le **tableau 1** de l'annexe A). Bien que les femmes embauchées soient plus nombreuses que celles à avoir quitté depuis 2015, le rythme des embauches n'a pas suivi la croissance de l'effectif de la Banque au cours de la même période (employées : +9 %; effectif : +17 %). Ce phénomène peut s'expliquer par la prédominance traditionnellement masculine dans les domaines des technologies de l'information, de l'économie et de la finance, où la Banque a enregistré l'essentiel de sa croissance. Par ailleurs, la proportion des départs de femmes ne cesse d'augmenter depuis 2016 (41 % en 2016 contre 53 % en 2020). Cette tendance continuera de faire l'objet d'un suivi, et des mesures seront prises pour la renverser, en particulier dans les professions où il existe un risque de sous-représentation.

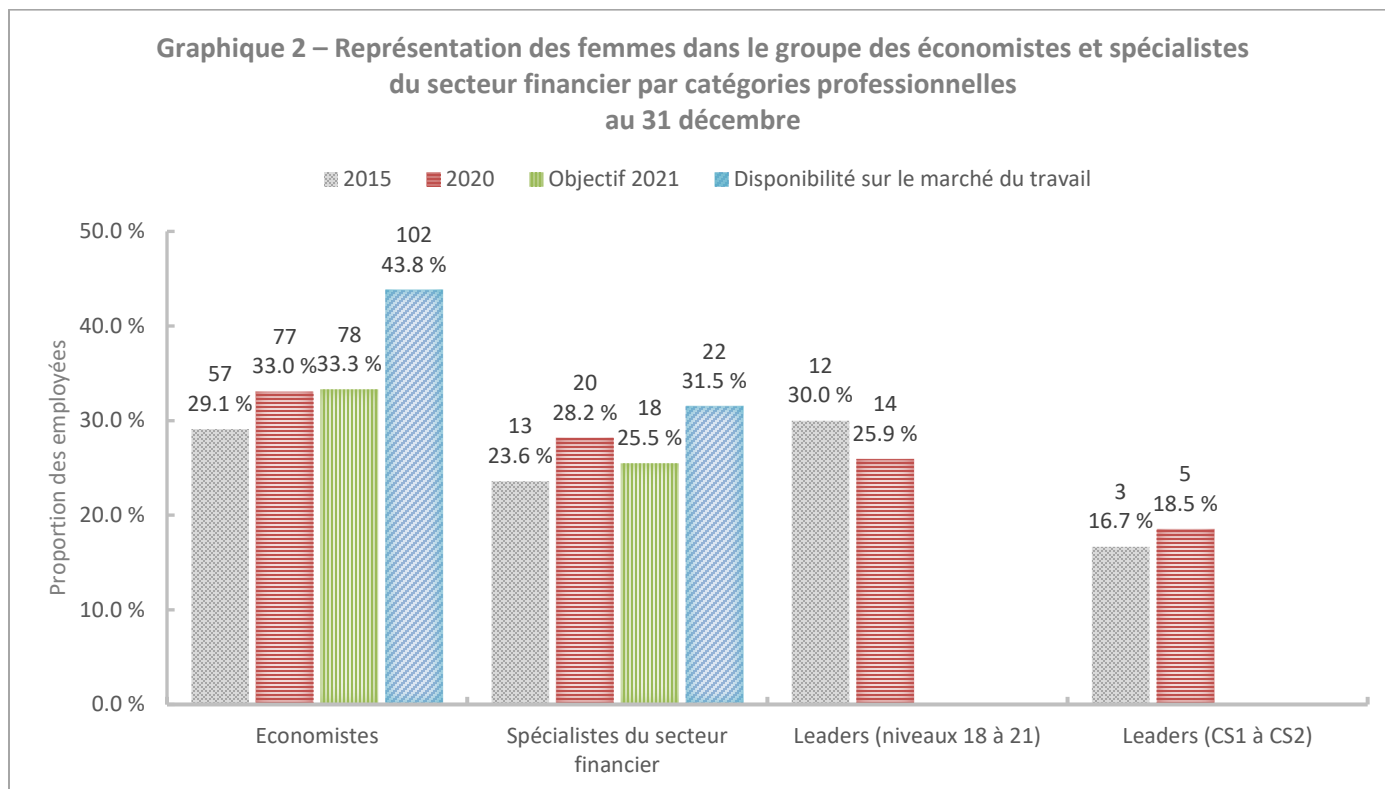
Les femmes dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier

Les femmes jouissent globalement d'une bonne représentation à la Banque comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail canadien, mais ce n'est pas le cas des femmes économistes¹ et spécialistes du secteur financier², dont la représentation affiche des écarts de 11 et 4 points de pourcentage respectivement par rapport à la DMT (voir le **graphique 2** ci-dessous ou le **tableau 2** de l'annexe A). Depuis 2015, la représentation des femmes a augmenté parmi les

¹ Relèvent du code de *Classification nationale des professions* (CNP) 4162 : Économistes, chercheurs et analystes des politiques économiques

² Relèvent du code CNP 1113 : agents/agentes en valeurs, agents/agentes en placements et négociateurs/négociatrices en valeurs

économistes et spécialistes du secteur financier, atteignant ou surpassant la cible de la Banque pour 2021 dans chaque groupe. La représentation des femmes leaders au sein de ce groupe dans la catégorie des cadres intermédiaires (postes de niveau 18 à 21) a diminué au cours de cette même période, mais elle a augmenté au sein de la catégorie des cadres supérieurs (CS1 à CS2), ce qui est un signe positif. La représentation accrue des femmes parmi les employés n'occupant pas un poste de leader à la Banque peut s'expliquer en grande partie par le fait que, depuis 2016, les embauches chez les femmes sont supérieures aux départs. Cet écart s'élargit constamment chaque année (+5 en 2016 contre +17 en 2020). Le début de cette tendance positive coïncide avec la mise en œuvre de mesures spécifiques dans le cadre de la campagne de recrutement universitaire de 2016-2017 visant à inciter plus d'étudiantes canadiennes à embrasser les carrières d'économistes et de spécialistes du secteur financier au sein de l'institution et de notre bourse d'études pour les étudiantes en économie ou en finance.



* Absence de données sur les objectifs et la DMT concernant les leaders dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier.

** La courbe salariale des économistes et des spécialistes a servi à déterminer les leaders de ce groupe. Celle-ci va jusqu'au CS2.

Sources : Banque du Canada; *Enquête nationale auprès des ménages de 2016*, Statistique Canada

Section 3 : Mesures favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion

Tout au long de 2020, la Banque a mis en place plusieurs initiatives visant à réduire les obstacles potentiels et à accroître la représentation des quatre groupes désignés pour lesquels son analyse de l'effectif révèle une sous-représentation.

3.1 Contexte d'équité

Gouvernance d'entreprise et reddition de comptes

Nous avons lancé une nouvelle stratégie sur la diversité et l'inclusion

La Banque a fait valoir l'importance de la diversité et de l'inclusion en en faisant un objectif stratégique dans son Plan à moyen terme 2019-2021 et en embauchant une chargée du Programme sur la diversité et l'inclusion en 2019. En 2020, nous avons **lancé une stratégie exhaustive sur la diversité et l'inclusion** pour renforcer la diversité, l'équité et l'inclusion à la Banque et assurer un milieu où chacun se sent en sécurité, inclus et valorisé. La stratégie a été élaborée à la suite de vastes consultations auprès d'un peu moins de 200 cadres supérieurs, leaders et employés de tous les échelons et de partout au pays, ainsi que de consultations auprès d'organisations homologues et de recherches sur les pratiques exemplaires. Ces consultations ont notamment eu lieu lors d'un sommet réunissant les directeurs des ressources humaines des banques centrales du G7, dirigé en partie par des cadres supérieurs des RH de la Banque. Un sondage à l'échelle de la Banque sur le caractère inclusif de son milieu de travail a aussi fourni des renseignements fort utiles. La stratégie a été **présentée à l'ensemble des employés lors d'une réunion informelle en 2020**, à un moment choisi pour que le nouveau gouverneur puisse formuler ses commentaires et participer à son lancement. L'événement comprenait une vidéo avec des employés racontant leur expérience de la diversité et de l'inclusion ainsi qu'une conversation en direct entre le gouverneur et la chargée du Programme sur la diversité et l'inclusion. Plus de 1 300 employés étaient présents.

La diversité et l'inclusion font partie de nos priorités depuis des années, et la stratégie vient donner un caractère encore plus officiel à cet effort, permet de coordonner les nombreuses initiatives déjà entamées et met la barre plus haut. Elle définit les résultats souhaités ainsi que des mesures de réussite et intègre les principes de diversité, d'équité et d'inclusion dans chaque aspect des activités de la Banque. Nous avons également publié la stratégie sur notre site Web pour rendre notre engagement public.

Nous avons réaffirmé notre engagement envers nos objectifs de représentation

Les objectifs de représentation de la Banque permettent à l'institution de mesurer ses progrès vers l'instauration au sein de son effectif d'une représentation équitable des femmes, des membres des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées. Nous avons réaffirmé notre engagement à atteindre ces objectifs dans la stratégie. En 2020, **nous avons actualisé nos objectifs en fonction des données sur le marché du travail les plus récentes** et étendu leur portée au-delà de l'embauche pour inclure la rétention et l'auto-identification, et les avons rendus plus clairs et réalisables. Nous rencontrons les équipes de direction pour discuter de leurs responsabilités et approches à l'égard des objectifs, et ils reçoivent un rapport du tableau de bord semestriel de gestion du personnel contenant les données sur la diversité et l'inclusion. En novembre, la Banque a établi de **nouveaux objectifs d'augmentation de la représentation des femmes et des minorités visibles dans la catégorie des cadres supérieurs**, fondés sur les méthodes d'EDSC, pour 2024 et 2030. L'horizon de quatre ans donne un délai raisonnable pour obtenir des changements au sein d'une catégorie d'employés assez petite, et il coïncide avec celui du plan stratégique de la Banque. L'horizon de dix ans, lui, donne le temps à la Banque d'élargir son bassin de talents pour que les personnes issues des groupes désignés y soient mieux représentées.

Nous nous sommes servis de notre cadre de gouvernance pour faire progresser nos travaux

Grâce à un cadre de gouvernance solide et à une participation importante des cadres supérieurs de la Banque, les activités de diversité et d'inclusion ont progressé en 2020, malgré les difficultés dues à la pandémie.

Une section a été ajoutée aux **modèles des documents de planification annuelle des départements** afin d'encourager les équipes de direction des départements à répertorier des améliorations à apporter au milieu de travail, y compris des mesures liées à la diversité et à l'inclusion, pour souligner l'importance de ces mesures et renforcer la responsabilisation à leur égard. En plus des objectifs de représentation actuels, les modèles prévoient un espace où consigner les actions supplémentaires des départements pour faire avancer la diversité et l'inclusion au sein de leurs équipes, avec la collaboration de leurs représentants du Comité sur la diversité et l'inclusion. C'est aux directeurs généraux

de la Banque que revient la **responsabilité des mesures axées sur la diversité et l'inclusion** et de la reddition de comptes sur les progrès réalisés.

Le **Conseil supérieur de gestion** et le **Comité de surveillance des ressources humaines** de la Banque, composés de cadres supérieurs de l'ensemble de l'institution, sont régulièrement informés sur les programmes et les initiatives dans le domaine de l'équité en matière d'emploi et de la diversité, et jouent un rôle de premier plan en approuvant les composantes des programmes et les améliorations. Parmi les points permanents à l'ordre du jour figure un examen des rapports annuels de la Banque sur l'équité en matière d'emploi, les langues officielles, le multiculturalisme et les progrès de l'application de la stratégie sur la diversité et l'inclusion et des activités qui en découlent. Le **Conseil d'administration de la Banque reçoit régulièrement de l'information et des données sur les initiatives en matière de diversité et d'inclusion**. En 2020, le Conseil a mené des discussions en vue de l'établissement d'une nouvelle stratégie sur la diversité et l'inclusion, de plans pour soutenir les employés noirs et les autres employés racisés, et de nouveaux objectifs de représentation dans la catégorie des cadres supérieurs. Cette séance s'ajoutait aux présentations ponctuelles et aux **échanges avec le Conseil de direction institutionnelle de la Banque**.

Politiques

Nous avons instauré des politiques en faveur de l'inclusion durant la pandémie

En 2020, la Banque a rapidement adopté et amélioré des **politiques et mécanismes de flexibilité du travail** pour les employés durant la pandémie. L'équité et l'inclusion ont été des facteurs centraux dans notre processus décisionnel au fil de l'examen des changements à apporter et de leur application. Citons un exemple de retombée positive sur le plan de l'inclusion : les employés handicapés ont indiqué que les technologies et formules utilisées pour les réunions à distance ont favorisé leur participation. Voici les principaux changements :

- Assouplissement des modalités de travail des employés, ce qui comprend des réaménagements de l'horaire ou des modalités de travail;
- Élaboration de protocoles et de pratiques exemplaires de télétravail pour encadrer les employés dans la transition vers le télétravail à temps plein;
- Assouplissement des politiques sur les heures supplémentaires et les vacances;
- Augmentation du nombre de jours de congé personnel (cinq au lieu de trois) avec mention que ces congés doivent servir à se reposer, à prendre soin de soi ou à s'occuper de sa santé mentale;
- Précision que les congés pour des raisons médicales sont prévus pour les absences liées à la santé mentale ou physique;
- Réduction des heures de travail les vendredis d'été pendant la pandémie et vendredis après-midi sans réunions toute l'année.

Nous avons adopté des lignes directrices pour favoriser l'inclusion des groupes en quête d'équité

En 2020, la Banque a commencé l'élaboration des **Lignes directrices sur l'engagement des Autochtones**, qui exposent les énoncés de reconnaissance des terres et les protocoles recommandés pour les événements et les allocutions qui ont lieu à l'intérieur ou à l'extérieur de nos établissements. L'intention de la Banque est de montrer son respect envers les peuples autochtones et de souligner leur héritage patrimonial en y conscientisant ses employés et ses parties prenantes externes. Pour favoriser l'inclusion des employés en transition, nous avons élaboré le **Guide de soutien aux employés transgenres**. Le but de ce guide est de promouvoir un environnement de travail sûr, respectueux et inclusif pour tous; il a été conçu avec l'aide d'un employé transgenre. Enfin, pour renforcer le soutien et le rôle d'allié pour les groupes en quête d'équité à la Banque, nous avons élaboré le **Guide des alliés**, en collaboration avec tous les groupes de ressources pour les employés. Le guide explique le rôle d'allié et comment être un allié efficace.

Données et analyse

Nous avons amélioré l'outil d'auto-identification

Depuis 2020, les employés ne sont plus limités aux quatre groupes désignés par les mesures d'équité en matière d'emploi pour s'identifier; ils peuvent désormais s'identifier comme membres de la communauté LGBTQ2S+ ou comme vétérans. Des **questions ont aussi été ajoutées** pour les groupes désignés. Par exemple, les employés qui se sont identifiés comme

personnes handicapées peuvent préciser la nature de leur handicap, comme une maladie mentale ou un handicap moteur; les personnes peuvent également indiquer leur identité ethnique ou culturelle. En 2020, nous avons aussi **actualisé la vidéo** où s'expriment des employés qui s'identifient comme membres d'une minorité visible, personnes handicapées ou Autochtones sur l'importance de l'auto-identification pour eux. Nous avons aussi **entrepris d'améliorer le programme d'auto-identification en profondeur**, ce qui comprend un examen de la technologie de sondage, de la gestion des données et de la gouvernance, des nouvelles questions d'auto-identification, et des communications d'entreprise. Le contenu du site intranet de la Banque sur l'auto-identification a été actualisé pour préciser le cadre d'accès et d'utilisation des données et dissiper les idées fausses les plus répandues.

Les candidats externes ont la possibilité de s'auto-identifier comme membres d'un ou de plusieurs des groupes désignés. La Banque effectue un suivi de la représentation globale de chaque groupe désigné aux diverses étapes du recrutement. Les gestionnaires recruteurs ayant accès à l'**information d'auto-identification des candidats externes**, ils peuvent aligner leurs décisions d'embauche sur les objectifs de la Banque en matière de diversité et d'inclusion. Les spécialistes du recrutement travaillent directement avec les gestionnaires, dans le cadre de rencontres préliminaires, pour cerner les lacunes et passer en revue la stratégie de recrutement. Les gestionnaires recruteurs ne sont pas laissés à eux-mêmes pour appliquer les pratiques de sélection inclusives; d'autres ressources sont mises à leur disposition, par exemple : comités d'entrevue diversifiés, questions d'entrevue axées sur l'inclusion, évaluations écrites. Dans le cadre d'un projet à l'échelle de la Banque, l'équipe du recrutement a travaillé avec l'équipe des données institutionnelles et de l'analytique en 2020 pour **scruter le canal de recrutement universitaire** sous l'angle de la diversité et de l'inclusion. Ainsi, nous avons été en mesure de suivre le parcours des candidats pour voir la progression et la représentation des groupes d'équité en matière d'emploi au fil du processus de recrutement.

En 2020, nous avons également mis en place un processus provisoire pour obtenir le **maximum de renseignements d'auto-identification**, les nouveaux employés devant s'auto-identifier deux fois – la première dans leur profil de candidat (dans le système de recrutement) et la seconde à l'embauche (dans le système interne des RH). Chaque trimestre, les nouveaux employés qui se sont auto-identifiés dans leur candidature, mais pas dans le système interne reçoivent une invitation confidentielle à mettre à jour leurs renseignements, s'ils le veulent. Ce processus a mené 38 employés racisés, 5 employés handicapés et 2 employés autochtones à actualiser leur auto-identification, ce qui a aidé à préciser les données. À compter de 2021, un nouveau processus transmettra automatiquement au système interne des RH les renseignements d'auto-identification des candidats.

Les **tableaux de bord semestriels de gestion du personnel** des départements de la Banque ont été améliorés pour intégrer plus de renseignements sur la diversité des équipes pour faire ressortir les lacunes et les possibilités. Les tableaux de 2020 contenaient les données et objectifs de représentation ainsi que les embauches et les départs de membres des groupes désignés. Un **tableau de bord du climat de travail** a été présenté à la Haute Direction, dans une perspective de bien-être, pour faire connaître et ressortir les pressions dans le milieu de travail en général et celles liées à la COVID-19.

Nous avons régulièrement pris le pouls de nos employés

Les **Bilans de santé du milieu de travail (BSMT)** comprennent des questions liées aux perceptions des employés de la discrimination et du harcèlement. La Banque obtient constamment des notes très hautes en ce qui a trait à la diversité, à l'inclusion, à l'intégrité et à l'éthique. Selon le sondage sur l'environnement de travail de 2020, 89 % des employés croient fermement que la Banque valorise et soutient la diversité au sein de ses effectifs, 91 % se sentent traités avec respect, et pour 92 % d'entre eux, la Banque fait preuve d'intégrité dans ses activités quotidiennes. Le **BSMT et le nouveau bilan sur la COVID-19 comprennent** également des questions sur le comportement de la direction. Les réponses des employés à ces questions sont un autre moyen de suivre le comportement de la direction en ce qui a trait à la diversité et à l'inclusion.

Pendant les **entrevues de départ**, la Banque obtient des commentaires des employés qui partent pour relever les améliorations à apporter et les problèmes potentiels. En 2020, les notes les plus élevées dans les entrevues de départ concernaient l'éthique et l'honnêteté, et les conditions de travail (moyennes de 4,54 et 4,49 sur 5). Les deux sections contiennent des questions sur la discrimination, le harcèlement et le sentiment de sécurité dans le milieu de travail. Les taux de cessation d'emploi sont aussi examinés chaque année pour relever les problèmes potentiels de discrimination systémique envers différents groupes de diversité.

Pour 2021

- Lancement d'une campagne d'auto-identification à l'échelle de la Banque
- Report automatique de l'information d'auto-identification des candidats dans le système des Ressources humaines
- Amélioration du sondage de départ pour mieux cerner les raisons des départs, y compris celles liées à l'inclusion
- Promotion des nouvelles valeurs de la Banque, qui intègrent son engagement envers l'inclusion

3.2 Recrutement

Programme de bourses et initiatives visant les étudiants

Notre **programme de bourses destiné aux étudiants handicapés et aux étudiants autochtones** aide les boursiers à poursuivre leurs études, tout en les incitant à s'intéresser au travail de la Banque. En 2020, le programme a été élargi pour inclure les étudiants qui s'identifient comme membres d'une minorité visible ou d'un groupe racisé. En plus de l'ajout de ce nouveau groupe, nous accordons une bourse d'études à au moins six lauréats chaque année, et tous peuvent demander un renouvellement (pour un maximum de quatre ans). Dans la mesure du possible, les lauréats se voient également offrir un stage d'été à la Banque. Nous avons reçu de nombreuses candidatures solides, ce qui a mené à la décision d'accorder sept bourses en 2020. À ce jour, cinq des sept lauréats ont confirmé qu'ils viendront effectuer un stage d'été en 2021.

Pour le programme de bourses destiné aux étudiants autochtones, la Banque s'est associée à **Indspire**, un organisme de bienfaisance bien connu qui administre des bourses pour les étudiants autochtones au Canada. Au printemps, la Banque a accepté de parrainer l'activité **Essor 2020 : Rassemblement pour l'autonomisation des jeunes autochtones** organisée par Indspire et d'y participer. Le principal objectif de ce rassemblement consiste à renseigner les élèves autochtones du secondaire sur les possibilités d'études et de carrière qui s'offrent à eux. Il vise aussi à les inspirer à terminer leurs études secondaires, à s'inscrire au collège ou à l'université, et à poursuivre une carrière passionnante. En plus de la journée-conférence du 5 mars, nous avons accueilli 40 élèves autochtones pour une journée de découverte le 6 mars. La Banque parrainera également l'activité virtuelle *Essor 2021 : Rassemblement pour l'autonomisation des jeunes autochtones* qui se tiendra au début du mois de mai.

Le **programme de bourses de maîtrise pour les femmes étudiant en économie ou en finance** en est à sa quatrième année. Des changements ont été apportés en 2019 pour y ajouter un volet mentorat, pour encourager les femmes à postuler plus tôt pendant leurs études et pour favoriser un bassin de talents plus équilibré entre les sexes dans ce domaine. En plus d'une bourse de 10 000 \$, d'une offre d'emploi et du mentorat d'un employé de la Banque, les boursières ont la possibilité de participer à une activité formative tenue par la Banque. Tous les groupes désignés étaient représentés à chaque étape du processus de sélection, y compris dans la dernière cohorte de boursières. Bien qu'il s'était engagé à accorder un maximum de cinq bourses en 2020, le comité responsable a choisi d'en accorder sept pour une deuxième année d'affilée.

La Banque a établi un partenariat avec l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa en 2020 dans le cadre la **compétition de cas annuelle sur la diversité et l'inclusion**. La Banque a fait l'objet de l'étude de cas pour laquelle 12 équipes provenant de 10 universités canadiennes devaient fournir des analyses et présenter des actions s'inscrivant dans les priorités de Banque en matière de diversité et d'inclusion.

Rayonnement et relations avec le milieu universitaire

Chaque année, la Banque mène une campagne de recrutement universitaire pour embaucher des étudiants de premier cycle ou de cycles supérieurs poursuivant une spécialisation en économie ou en finance. Des gestionnaires des départements d'analyse de la Banque composent le comité de recrutement chargé de sélectionner les étudiants pour des emplois réguliers et à durée déterminée. Avant le processus de sélection, le comité d'entrevue reçoit une formation juste à temps sur la prévention et la gestion des préjugés et sur l'accès aux données d'auto-identification ainsi que des renseignements sur les écarts de représentation et les objectifs de recrutement relativement aux quatre groupes désignés. En 2020, la Banque **a atteint l'objectif qu'elle s'était donné d'embaucher 50 % de femmes** ayant obtenu leur

baccalauréat et 50 % leur maîtrise. Nous visons ainsi à éviter que les pratiques de recrutement de la Banque ne contribuent à renforcer les barrières qui entravent la participation des femmes dans ces domaines. D'autres mesures sont prises pour éliminer les barrières dans le cadre de la campagne de recrutement universitaire : comités de recrutement diversifiés, grilles de sélection, partage des données sur la diversité à chaque étape du processus. Cette année, notre approche a été plus inclusive, et nous avons affiché les postes dans toutes les universités canadiennes offrant des programmes en économie et en finance. À cause de la pandémie, nous avons **offert des séances d'information en ligne** aux centres de carrières universitaires au lieu de séances en personne, ce qui nous a permis de rejoindre un bassin plus large et plus diversifié d'étudiants des groupes en quête d'équité. Parallèlement, nous avons poursuivi nos efforts pour renforcer notre collaboration avec les bureaux de la diversité des universités afin de cibler de nouveaux canaux qui nous permettraient de prendre contact avec les étudiants des groupes d'équité en matière d'emploi sous-représentés.

Le **Programme de chercheurs invités** convie des universitaires et des chercheurs éminents à venir travailler à la Banque pour conseiller et encadrer les chercheurs de l'institution. La Banque cherche à recruter des chercheurs issus de la diversité dans le cadre de ce programme. En 2020, à cause des restrictions de voyage liées à la COVID-19 et aux recommandations connexes, la Banque a adapté le format du programme et des conférences et séminaires de recherche pour les tenir en mode virtuel. Malgré cela, le programme est allé chercher un participant de plus, ce qui porte le total à neuf chercheurs actifs, dont trois femmes.

La Banque communique avec 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. En 2020, elle a maintenu ses **partenariats externes** pour mieux joindre les groupes sous-représentés et favoriser la diversité et l'inclusion, notamment avec l'Association des Femmes en Finance au Québec (AFFQ) et Fierté au travail. L'institution maintient également des partenariats avec des organismes externes, comme Aboriginal Link, Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE), l'Association nationale des étudiant(e)s handicapé(e)s au niveau postsecondaire (NEADS), Inspire et Equitek afin d'attirer des candidats talentueux de divers horizons. Pour mieux comprendre les questions de diversité et d'inclusion dans le monde des économistes, la Banque a **parrainé une enquête sur le climat de travail** mené par le Comité des femmes économistes canadiennes, un comité de l'Association canadienne d'économique. Un rapport a été publié au mois de mars, et deux employés de la Banque ont participé à des panels ayant pour mandat de se pencher sur l'expérience des économistes issus de groupes en quête d'équité. Dans le cadre de son **initiative de rayonnement auprès des anciens combattants**, la Banque encourage ces derniers à envisager une carrière au sein de l'institution. En appui à cette activité spéciale de rayonnement, les affiches de poste ont été transmises au ministère des Anciens Combattants, et les vétérans peuvent s'identifier comme tels lorsqu'ils présentent leur candidature à un poste. De plus, la section Carrières de notre site Web public a été actualisée pour y mentionner précisément l'intérêt que nous portons à un éventail de compétences et d'expériences qui sont monnaie courante chez les anciens combattants et applicables à divers postes à la Banque.

L'équipe de recrutement utilise aussi divers **outils pour s'assurer que les affiches de poste de la Banque sont rédigées de façon à inclure** les différents groupes démographiques, notamment Job Analyzer – outil accessible dans le système des Ressources humaines de la Banque (SuccessFactors). 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** offertes aux candidats et aux employés.

Réseaux de pairs et relations élargies

Nous avons élargi nos relations avec nos homologues

L'élargissement de nos relations est l'un des quatre grands objectifs de la stratégie sur la diversité et l'inclusion de la Banque, qui travaille avec un large éventail d'organismes externes et de groupes communautaires, en plus de la population canadienne en général, pour faire tomber les obstacles, favoriser la diversité et l'inclusion des divers groupes sous-représentés et s'assurer que ses politiques et programmes reflètent la diversité de la population canadienne. À l'été 2018, les gouverneurs des banques centrales du G7 se sont réunis pour mettre en commun leurs connaissances et discuter de questions communes, notamment la diversité et l'inclusion au sein de leurs institutions respectives et le besoin d'améliorer la parité entre les sexes au sein des équipes de décideurs. Ils ont invité leurs **directeurs des RH respectifs** à poursuivre les discussions, ce groupe se réunissant désormais environ quatre fois par année pour échanger sur les

difficultés et partager des idées. Certaines des pratiques exemplaires issues de ces discussions ont été intégrées à la stratégie sur la diversité et l'inclusion de la Banque. En 2020, notre chargée du Programme sur la diversité et l'inclusion a pris l'initiative de mener des **appels mensuels avec les responsables d'autres sociétés d'État**, notamment les sociétés d'État financières, pour échanger renseignements et pratiques exemplaires. Parmi les sujets abordés, notons le soutien des employés racisés, l'amélioration de l'auto-identification et la formation sur l'inclusion.

Nous avons exploré de nouveaux réseaux pour favoriser l'inclusion

En 2020, la Banque a également collaboré avec la Banque de réserve de Nouvelle-Zélande et d'autres banques centrales et leurs partenaires autochtones en vue de créer le **Réseau de banques centrales pour l'inclusion des Autochtones**. Le Réseau a pour objectif d'établir un dialogue permanent avec les peuples autochtones, de sensibiliser et d'informer les organisations membres en ce qui a trait aux enjeux économiques et financiers, à l'économie et à l'histoire autochtones, ainsi que de favoriser l'engagement et la mise en commun des connaissances et pratiques exemplaires à ce chapitre. Dans la foulée, le Réseau compte tenir régulièrement un **symposium des banques centrales sur les enjeux économiques autochtones**. Le premier sera organisé par la Banque du Canada à la fin de 2021. Le **Groupe de travail sur les relations avec les intervenants autochtones** de la Banque vise principalement à approfondir la coordination et les échanges avec les peuples et communautés autochtones. Il est composé de représentants des divers départements qui représentent les secteurs présentant des occasions d'intensifier les échanges avec les communautés autochtones, et il concentre ses activités sur deux axes : consultations avec les communautés autochtones, et recrutement et rétention des employés autochtones.

En 2020, nous avons présenté les membres du **Cercle consultatif autochtone**. Ce dernier fournit des avis et des recommandations au sujet de la représentation des peuples autochtones du Canada sur les futurs billets de banque. De plus, le Cercle conseille le Musée de la Banque du Canada en ce qui concerne ses collections, programmes et expositions sur les peuples autochtones. La Banque maintient son partenariat avec le **Tulo Centre of Indigenous Economics**, un organisme de bienfaisance qui aide les Premières Nations à établir des cadres juridiques et administratifs à l'appui des marchés sur leurs terres. Un membre du Conseil de direction de la Banque a fait une présentation aux étudiants au Tulo Centre en 2020 où il a parlé de l'institution, de ses activités et des répercussions de la pandémie sur les perspectives de l'économie canadienne.

La direction et les RH se tiennent au courant des pratiques exemplaires en matière de diversité et d'inclusion en participant de façon proactive à des forums réunissant des experts de la diversité de différentes organisations et à des groupes de réflexion, par exemple :

- **Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI)** – Organisme dont la mission est « d'aider les organisations à être inclusives, sans préjugé ni discrimination, en plus de sensibiliser et d'encourager la discussion et l'action »;
- **Fierté au travail Canada** – Organisme qui « inspire les organismes employeurs à créer des environnements de travail qui célèbrent l'ensemble des membres du personnel, peu importe leur expression de genre, leur identité de genre ou leur orientation sexuelle »;
- **Council on Inclusive Work Environments (CIWE) du Conference Board** – Forum permettant aux professionnels de la diversité d'entendre les leaders d'opinion en matière d'inclusion et de discuter avec leurs pairs des pratiques exemplaires et des défis à surmonter;
- **Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT)** – Réseau pancanadien d'organismes et d'individus qui soutiennent l'emploi des personnes handicapées;
- **Catalyst** – Organisme mondial à but non lucratif qui travaille avec des entreprises de premier plan pour créer des milieux de travail favorables aux femmes.

Pour 2021

- Réunion sur la diversité et l'inclusion des directeurs des RH des banques centrales du G7
- Actualisation de la section Carrières du site Web pour mieux faire valoir notre engagement envers la diversité et l'inclusion
- Formation sur le recrutement des Autochtones et des personnes handicapées pour les spécialistes en recrutement
- Recherche d'un fournisseur de services de rédaction augmentée pour les affiches de poste et la marque d'employeur

3.3 Maintien en fonction et cessation d'emploi

Milieus de travail inclusifs

Nous luttons activement contre le racisme

Le mouvement de lutte contre le racisme qui a resurgi dans la foulée des injustices raciales à l'été 2020 a accentué le besoin renouvelé de reconnaître et d'éliminer les préjugés et les inégalités que subissent les personnes noires et racisées, de même que les Autochtones. Durant cette période, nous avons : envoyé aux employés un message de la Haute Direction condamnant le racisme sous toutes ses formes; facilité la création d'un nouveau groupe de ressources pour les employés – **embrACE** – qui rassemble des employés noirs, d'autres groupes racisés et autochtones, et leurs alliés; mobilisé les leaders, invité des conférenciers et tenu des rencontres avec les employés pour entendre leur point de vue; rassemblé un éventail de ressources sur le racisme et la lutte contre le racisme auxquelles tous les leaders et employés ont accès; créé un mécanisme d'évaluation pour mesurer l'efficacité de nos actions devant faciliter les échanges sur cet important sujet.

Nous avons constaté un élan en faveur de l'inclusion au sein des départements

Les départements ont fait preuve de leadership au chapitre de la diversité et de l'inclusion. Voici quelques exemples des initiatives prises en 2020 :

- Pour faire valoir la compassion et le respect de tous, le département des Services des technologies de l'information a lancé une **campagne de sensibilisation à l'identité de genre** comprenant notamment des billets de blogue traitant, entre autres, de la compréhension des identités de genre en vue de favoriser un milieu accueillant, de la façon d'être un bon allié et de l'utilisation des pronoms.
- Le département de la Vérification a tenu trois **événements culturels** cette année, dont des présentations sur l'histoire et les traditions dans le cadre du Mois de l'histoire des Noirs, de la Journée internationale de la Francophonie et du Nouvel An lunaire.
- Le département des Communications a publié un billet de blogue sur la **scène de chasse inuite** figurant sur le billet de 2 \$ de la série *Scènes du Canada*.
- Le département de la Gestion financière et des Opérations bancaires a organisé une **émission radiophonique sur la diversité et l'inclusion** présentant le comité sur la diversité et l'inclusion, le test d'associations implicites de Harvard et la « carte du monde des employés ».
- Le département des Marchés financiers a créé un **café diversité**.
- Le département des Ressources humaines a mis sur pied son propre **comité sur la diversité, l'équité et l'inclusion** dans le but de favoriser un milieu de travail inclusif, équitable et diversifié.
- Lors de sa réunion informelle au mois de février, le département des Analyses de l'économie canadienne a tenu une **table ronde sur la diversité et l'inclusion** avec des représentants de quelques groupes de ressources pour les employés.

Groupes de ressources pour les employés

Il y a plusieurs groupes de ressources pour les employés à la Banque, dont six qui ont pour mandat de favoriser l'apprentissage et la prise de conscience en vue de stimuler la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail. Ces groupes ouvrent le dialogue sur un large éventail de questions; ils ont aussi joué un rôle central dans le maintien des relations entre employés pendant la pandémie.

- **Enabled-Épauler** rassemble les employés handicapés ou atteints d'une maladie, les proches aidants et les alliés pour favoriser un milieu de travail exempt d'obstacles, faire connaître la réalité des personnes vivant avec un handicap, visible ou non, et offrir diverses formes de soutien entre pairs.
- **NGen**, abréviation de « Nouvelle génération », est un réseau de soutien pour les nouveaux employés de la Banque qui fait connaître les ressources disponibles et les occasions de perfectionnement et qui favorise un sentiment de cohésion avec les groupes externes de jeunes professionnels.

- **PotentiELLE** réunit femmes et hommes par l'intermédiaire d'initiatives et de groupes divers pour favoriser la progression de la carrière des femmes et leur perfectionnement à la Banque. Ce groupe compte plusieurs sous-groupes pour les milléniaux, les femmes en recherche, les parents qui travaillent et le nouveau sous-groupe Femmes en défense et en sécurité (WiDS), qui vise à établir un réseau de soutien pour faire valoir l'avancement des femmes dans ce domaine.
- **Pride-Fierté** est un groupe qui réunit les employés LGBTQ2S+ et leurs alliés et qui a pour but de sensibiliser et d'informer le personnel sur des enjeux touchant les personnes LGBTQ2S+ et de fournir un soutien social.
- **Franconnexions** rassemble les employés francophones et francophiles et aspire à faire rayonner les cultures francophones à la Banque et à créer un milieu de travail inclusif qui reflète et respecte la dualité linguistique canadienne.
- **embrACE** rassemble les employés noirs, les autres employés racisés de même que les employés autochtones et leurs alliés en vue de promouvoir la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance par l'éducation et la sensibilisation sur les questions raciales.

Le groupe **PotentiELLE** a organisé nombre d'événements en appui aux femmes pendant l'année : table ronde au sujet des répercussions de la crise sanitaire actuelle sur les interactions au travail et des difficultés supplémentaires que vivent les femmes et les parents; une séance de questions en direct pour souligner la Journée internationale des femmes, où les employés ont pu poser des questions aux leaders sur leur parcours de carrière et plus encore; un débat animé entre collègues sur la question de savoir si la pandémie a des bienfaits sur l'équilibre travail-vie personnelle des Canadiennes; une discussion sur le nouveau visage du travail après la pandémie.

Pour souligner le **Mois de la fierté** en juin, le groupe La Fierté a publié une série de billets sur ses efforts continus pour soutenir une culture inclusive à la Banque. Ces billets ont permis aux employés d'en savoir plus sur l'importance d'ajouter leurs pronoms à leur bloc-signature; d'accéder à des formations, des webinaires et plus sur l'inclusion des personnes LGBTQ2S+ grâce au partenariat entre la Banque et Fierté au travail Canada; de se renseigner sur l'auto-identification et de voir comment les organisations de partout dans le monde ont célébré virtuellement la Fierté à l'unisson. La Fierté a aussi lancé une nouvelle série d'exposés mettant à l'honneur la diversité au sein de la communauté LGBTQ2S+.

En octobre, **Franconnexions** a lancé les Cafés Franconnexions, un nouveau programme de jumelage qui vise à créer des occasions d'échanger de façon informelle en français. Le programme est ouvert aux employés francophones et francophiles qui veulent socialiser en français ou tout simplement améliorer leur maîtrise de la deuxième langue officielle. Le groupe a aussi souligné la Journée de la dualité linguistique en publiant des messages sur la dualité linguistique au Canada et des liens et ressources pour les employés qui veulent améliorer leur maîtrise du français au travail et à la maison.

Pour faciliter l'inclusion des employés handicapés, le groupe **Épauler** a refondu son site SharePoint Online avec un modèle de communication multilingue et a mis en place des pratiques exemplaires d'accessibilité Web pour optimiser l'expérience des employés handicapés. Il a organisé une séance en ligne d'une heure qui comprenait des conseils sur la manière de planifier des activités virtuelles accessibles, inclusives et bilingues. Cette séance avait pour objectif de faire valoir une conception axée sur l'accessibilité, de donner des conseils aux employés pour qu'ils soient plus inclusifs avec les personnes handicapées et de promouvoir le bilinguisme à la Banque. Le groupe a aussi tenu un webinaire sur le bien-être financier pour montrer aux employés comment prendre les devants et se préparer financièrement pour des urgences, une invalidité ou une maladie, notamment comment profiter des programmes provinciaux, fédéraux et de la Banque.

Le groupe **embrACE** a lancé ses activités avec une table ronde sur sa mission et la façon dont il entend contribuer à améliorer la diversité et l'inclusion à la Banque, et une présentation d'un conférencier invité sur l'importance du rôle d'allié dans la promotion de l'inclusion et de l'égalité raciale. Le groupe a organisé une marche des privilèges interactive pour aider les employés à se mettre à la place des autres et à réfléchir sur ce qui, dans les constructions de nos systèmes sociaux, avantage les uns et marginalise les autres.

Mieux-être

Notre stratégie de mieux-être se fonde sur quatre piliers, soit les facteurs psychologiques, physiques, personnels et professionnels. Nous avons commencé 2020 avec une version améliorée du **Mois du mieux-être** en janvier, un événement annuel qui a pour but de faire connaître les ressources en mieux-être et se concentre sur la santé mentale. Au mois de mai, nous avons également souligné la **Semaine de la santé mentale**, en présentant aux employés diverses façons de prendre soin de leur santé mentale avec des webinaires sur la résilience et la relaxation. Les leaders ont aussi participé à une séance de questions et réponses sur les moyens de soutenir le bien-être mental de leurs équipes en période de pandémie. D'autres webinaires sur la santé mentale ont été présentés pendant la Semaine de l'apprentissage en milieu de travail à l'automne. Après une année éprouvante pour la santé mentale des employés, la Banque a annoncé à l'automne qu'elle **augmenterait les plafonds applicables aux services psychologiques en 2021**, notamment ceux de psychothérapie et de travail social, pour les employés et les membres admissibles de leur famille. La Banque a aussi assoupli les modalités d'utilisation des vacances et du compte gestion-santé (CGS).

Pour 2021

- Organisation par les groupes de ressources pour les employés d'événements et de formations à grand retentissement à des moments propices
- Lancement de la nouvelle plateforme du Programme d'aide aux employés et à la famille, qui est plus conviviale et qui donne plus facilement accès aux programmes et aides en santé et mieux-être
- Collaboration entre les départements et les groupes dirigés par des employés pour faire valoir le rôle d'allié et soutenir l'inclusion

3.4 Formation et perfectionnement

Formation structurée

En 2020, nous avons retenu les services d'un fournisseur pour donner une **formation sur l'inclusion consciente** aux leaders et aux employés de la Banque. Cette formation visait principalement à aider les leaders et les employés à comprendre comment les préjugés naissent, comment ils influencent leur travail, quelles incidences ils ont sur les groupes marginalisés, et comment les reconnaître et les combattre. Cet atelier virtuel de quatre heures a été présenté aux leaders d'abord, à partir de janvier 2021, avec le module autonome en ligne d'une heure destiné aux employés. Pour mieux faire connaître les peuples autochtones, la Banque a organisé une **formation en ligne de sensibilisation aux réalités des cultures autochtones** pour tous les employés. Il s'agissait de faire connaître la culture, l'histoire et l'apport des peuples autochtones ainsi que leur relation avec le Canada d'aujourd'hui. Après un projet pilote réussi en 2019, la Banque a lancé son **programme de certification Leadership en santé mentale au travail**, obligatoire pour tous les leaders. Celui-ci transmet les pratiques, compétences et ressources fondamentales nécessaires pour reconnaître les problèmes de santé mentale et y répondre, favoriser la santé mentale et la résilience des employés, et promouvoir un lieu de travail sain sur le plan de la santé mentale.

Nous avons également enrichi le programme de formation existant des leaders. En effet, nous avons ajouté un module d'une demi-journée sur le leadership inclusif au début des huit modules du **Programme de base de perfectionnement en leadership**. L'**atelier sur les éléments essentiels du leadership**, qui fait partie du Programme d'orientation des leaders, traite notamment des attentes en matière de leadership inclusif et de la façon dont la Banque s'efforce de promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'institution. Les leaders obtiennent un aperçu du cadre législatif qui régit l'équité en matière d'emploi et des objectifs de représentation de la Banque, de la stratégie sur la diversité et l'inclusion, et du programme d'auto-identification. On leur présente également les divers réseaux d'employés liés à la diversité et à l'inclusion et leur rôle dans la promotion de pratiques d'embauche exemptes d'obstacles. En 2020, nous avons commencé à actualiser l'atelier pour y intégrer plus de contenu sur la diversité et l'inclusion, en expliquant plus précisément l'importance de ces aspects pour la Banque et en indiquant les comportements inclusifs que les leaders doivent mettre en pratique.

Formation informelle

Dans le cadre des **actions contre le racisme** entreprises par la Banque à l'été 2020, les Ressources humaines ont organisé une séance de questions et réponses sur le racisme, la lutte contre le racisme et les conversations difficiles. La séance a permis aux leaders d'approfondir leurs connaissances et d'obtenir des précisions sur les attentes à leur égard dans les situations où on constate de la discrimination. Ont suivi des présentations à chaque équipe de direction départementale visant à approfondir la compréhension du racisme, des formes qu'il peut prendre et de ses conséquences sur nos employés, et à montrer comment les leaders peuvent lutter contre le racisme. Les employés peuvent se rendre à la nouvelle section tout juste ajoutée à la Zone d'apprentissage. Ils y trouveront de l'information et des ressources sur le racisme, la lutte contre le racisme et ce qu'ils peuvent faire pour être un allié.

Tous les employés **doivent suivre une formation en ligne obligatoire** sur la Politique sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail et la Politique sur un milieu de travail sain et sécuritaire, tandis qu'ils travaillent à la maison, afin de promouvoir un environnement de travail plus inclusif. Cette formation a été déployée dans le cadre d'un exercice annuel de conformité à l'échelle de la Banque en novembre. En 2020, la Banque a commencé à élaborer, à l'interne, un module de formation en ligne sur **l'identité de genre et l'expression de genre**. Ce sera le premier d'une série de cours sur la diversité et l'inclusion destinée à aider les employés à comprendre ce que signifie l'inclusion à la Banque. Par ailleurs, des **cours d'anglais et de français** sont offerts à ceux qui doivent maîtriser les deux langues en raison de leurs fonctions et à ceux qui désirent tout simplement s'améliorer. La Banque met également à l'essai une approche modernisée de l'apprentissage des langues avec des séances en groupe virtuelles suivies d'étude individuelle au moyen de ressources sur demande.

Pour 2021

- Lancement de la formation sur l'inclusion consciente et sur les cultures des peuples autochtones pour tous les employés
- Lancement de la formation en santé mentale pour tous les leaders
- Intégration du contenu sur la diversité et l'inclusion à la formation sur les qualités essentielles en leadership

3.5 Promotion

Perfectionnement professionnel

Le **Programme de perfectionnement accéléré en leadership** de la Banque, maintenant dans sa sixième année, se poursuit. Les femmes, les membres des minorités visibles et les francophones sont les groupes prioritaires car ils sont sous-représentés dans les échelons de la relève des économistes et des spécialistes du secteur financier. En moyenne, sept ou huit gestionnaires participent au programme chaque année. La grille des **compétences en leadership** de la Banque, qui sert à l'évaluation des gestionnaires, tient compte des comportements qui témoignent du respect de la diversité, de la conscience de ses préjugés et du souci de l'inclusion. En 2020, la Banque a entamé un réexamen de ces compétences, exercice qui s'est terminé en 2021. Le réexamen a mené à l'intégration des comportements inclusifs attendus des gestionnaires. Les nouvelles compétences se trouvent dans l'outil en ligne de gestion du rendement et du perfectionnement de la Banque; on s'assure ainsi que ces attentes seront abordées lors des évaluations de fin d'année des employés, dans une optique de responsabilisation.

Le département de la Recherche économique et financière (REF) a commencé à appliquer ses nouvelles **lignes directrices pour l'évaluation des activités de recherche**, qui régissent l'évaluation des employés consacrant plus de 50 % de leur temps à la recherche. Les lignes directrices révisées visent à garantir que l'évaluation de tous les chercheurs est exempte de préjugés et d'obstacles. Le département a également mis sur pied un nouveau processus d'examen du cheminement de carrière qui permet une évaluation globale du portefeuille d'un chercheur afin de contribuer au développement de la personne évaluée, notamment par la rétroaction et par la détermination des ressources pouvant contribuer à son succès. Pour mieux comprendre les réalités féminines en particulier, **un projet de recherche portant sur l'expérience et les circonstances de travail des femmes occupant un poste dans le secteur économique et financier**

à la Banque a été mis sur pied en 2020, sur la base de données préliminaires produites à cette fin. Réalisé conjointement par les RH et les chercheurs de la Banque, ce projet a pour but d'aider davantage les femmes à la Banque en mettant au jour les obstacles qu'elles rencontrent et des pistes de solution.

Planification de la relève

Les principes de diversité et d'inclusion risquent de demeurer lettre morte s'ils ne sont pas intégrés à la **planification de la relève**, et ce, pour tous les postes de cadre et tous les autres postes clés. C'est pourquoi l'équipe de direction s'emploie à parrainer les talents les plus prometteurs des groupes en quête d'équité par le mentorat, la formation par l'observation et le perfectionnement en leadership. L'**approche de gestion du talent** mise en place par la Banque pour les employés en ascension aux postes de cadre comporte également un bilan de la proportion de femmes et de membres des minorités visibles dans le bassin de relève. Enfin, le Comité des ressources humaines et de la rémunération du Conseil d'administration se penche régulièrement sur la **diversité de la réserve de talents de la Banque** durant ses discussions sur la planification de la relève.

Pour 2021

- Lancer le projet de recherche « Les femmes dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier » pour mieux comprendre ce que vivent les femmes
- Lancer la version actualisée des compétences en leadership

3.6 Mesures d'adaptation

Tout au long de 2020, les Ressources humaines ont rencontré des chargés de projet de tous les secteurs de la Banque pour leur parler des implications de la **Loi canadienne sur l'accessibilité** et pour trouver des moyens de collaborer afin d'améliorer l'accessibilité et l'inclusion dans les interactions de la Banque avec le public et avec ses propres employés. Certains projets déjà en cours contribueront à façonner le plan d'accessibilité pluriannuel de la Banque :

- La Banque est fière de surpasser les Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) dans ses sites Web internes et externes.
- Les départements des Communications, des TI et des RH élaborent de concert des bonnes pratiques et des lignes directrices pour l'organisation et l'animation d'événements virtuels accessibles, notamment en ce qui concerne les formulaires d'inscription et la documentation.
- L'Équipe chargée du soutien multimédia et d'autres départements mettent à profit les fonctions d'accessibilité intégrées à nos outils et plateformes pour offrir un environnement de travail inclusif à leurs équipes.
- Le personnel du Musée est à revoir les expositions et l'aménagement des espaces en fonction des besoins d'accessibilité des visiteurs et publie sur son site Web des informations détaillées pour aider les personnes ayant des besoins spéciaux à préparer leur visite.
- Les équipes de toute la Banque consultent des personnes ayant un handicap et mettent l'accessibilité au premier rang des priorités dans l'élaboration et l'exécution des programmes, des services, des formations et des communications publiques.
- La Banque s'est dotée de consignes garantissant l'accessibilité du milieu de travail sous tous les aspects pour les candidats et les employés aux capacités diverses : environnement physique, technologie (appareils et logiciels), matériel ergonomique, adaptation des postes de travail, et bonnes pratiques pour les équipes, les hôtes de réunions et d'événements et les gestionnaires. Les équipes du recrutement, du bien-être et des politiques et programmes aux Ressources humaines ainsi que les Communications, les Services des installations et les Services TI font partie des nombreux partenaires donnant suite aux demandes d'adaptation à la Banque.

Dans les grands événements qu'elle organise à l'intention du public ou des employés, la Banque **sous-titre les interventions et les vidéos** en français et en anglais. Si un membre du public ou un employé a des besoins spéciaux, la Banque y pourvoit. Toutes les vidéos destinées aux employés (y compris dans un contexte de recrutement et dans les médias sociaux) sont fournies avec un sous-titrage codé. L'Équipe des **cybercommunications** de la Banque, responsable à

la fois du site externe et de l'intranet, intègre les normes d'accessibilité dès l'étape de la conception. Pour tendre vers une **conception inclusive**, les membres de l'équipe suivent une formation et les processus sont en cours d'adaptation. L'équipe fait de son propre chef des tests généraux d'accessibilité pour déceler et corriger les lacunes.

À la fin de 2019, la Banque a demandé à un consultant externe de revoir tous les aspects du Musée de la Banque du Canada dans le but d'améliorer l'accessibilité des espaces physiques, des outils et de la technologie faisant partie de l'expérience des visiteurs. Cette revue, combinée à des consultations effectuées auprès de six groupes de personnes handicapées en 2020, a inséminé le **plan d'accessibilité quinquennal du Musée**, qui vise l'élimination des barrières afin que les espaces, les programmes et les services du Musée soient accessibles à tous les visiteurs sur place et en ligne. Lorsque le Musée a dû fermer à cause de la pandémie en mars 2020, l'équipe en a profité pour faire progresser certaines initiatives de longue haleine. Ces actions s'inscrivent dans le travail effectué par la Banque pour satisfaire à la *Loi canadienne sur l'accessibilité* en ce qui concerne la conception et l'exécution des services, l'environnement physique, les technologies de l'information et des communications, et les communications elles-mêmes.

La Banque continue le développement d'un système CRM pour gérer les contacts et les relations avec ses partenaires externes. En 2020, elle a commencé à planifier l'ajout de fonctions pour la production de rapports sur les questions relatives à la diversité.

Pour 2021

- Adoption de nouvelles lignes directrices en matière d'adaptation afin de simplifier et de clarifier le processus
- Intensification de la concertation entre les départements pour trouver des solutions novatrices et inclusives axées sur l'accessibilité

3.7 Communications

Nous avons communiqué avec nos employés

En 2020, les employés de la Banque ont reçu 40 **messages sur la diversité et l'inclusion** par le biais d'articles de blogue, de nouvelles ou de la promotion d'événements. Une **page de l'intranet consacrée à la diversité et à l'inclusion** explique toute l'importance de la diversité, précise ce que la Banque fait en ce sens et indique ce que chacun peut faire. En 2020, nous avons mis en place un espace « Diversité et inclusion » dans le blogue pour favoriser les échanges et le sentiment d'appartenance. Cet espace comprend des billets de blogue, des profils d'employés issus de la diversité, une description des actions du Comité sur la diversité et l'inclusion, le procès-verbal de ses réunions, des ressources pédagogiques et un espace où les employés peuvent poser toutes leurs questions, auxquelles répond la chargée du Programme sur la diversité et l'inclusion. Le Comité a mis sur pied un calendrier thématique où figurent les dates et les mois d'importance devant être soulignés par des activités, des messages ou des événements. Par ailleurs, les employés ont reçu un lien vers un **calendrier multiculturel Outlook téléchargeable** répertoriant les fêtes et journées de commémoration culturelles et religieuses ayant de l'importance pour eux et leurs collègues.

Nous avons communiqué avec la population

En 2020, la Banque a fait 165 communications externes sur la diversité et l'inclusion : discours, communiqués, publications dans les réseaux sociaux et événements. Environ le quart de ces communications concernaient des bourses d'études et le recrutement, tandis que le reste portait sur des groupes d'équité en matière d'emploi tels que les femmes, les personnes handicapées, les peuples autochtones et les membres de minorités visibles. La Banque a reçu plusieurs prix en 2020. Elle a notamment été reconnue comme l'un des **meilleurs employeurs pour la diversité au Canada** grâce à ses programmes exceptionnels en la matière. De plus, elle s'est classée en 2021 parmi **les 100 meilleurs employeurs du Canada** (Mediacorp Canada) pour la 11^e année consécutive et, dans le cadre de ce concours, a été nommée parmi les **meilleurs employeurs pro-famille au Canada**.

Pour 2021

- Lancement du nouveau site SharePoint Online sur la diversité et l'inclusion qui aidera les employés à s'informer et à s'impliquer
- Mise en valeur de la diversité des employés et des partenariats avec le milieu pour montrer ce qu'ils apportent à notre travail, à l'interne comme à l'externe
- Communication à tout le personnel du plan institutionnel 2022-2024 de la Banque, où la valeur « inclure tout le monde » sera fermement inscrite dans nos priorités

Section 4 : Consultations

Consultation

Nous avons fait appel à nos groupes consultatifs

Le mandat du **Comité sur la diversité et l'inclusion** de la Banque a toujours été de représenter les employés de toute l'organisation ayant des origines et des perspectives variées en prenant part activement aux consultations sur les questions de diversité et d'inclusion. Le Comité contribue aussi au plan de diversité et d'inclusion et fait rapport sur l'équité en matière d'emploi, le multiculturalisme et les langues officielles. En 2019 a été constitué le Comité consultatif sur la diversité et l'inclusion, doté d'un mandat élargi et plus clair. Le Comité comprend maintenant un représentant de chaque département. Ses membres constituent un échantillon représentatif des cadres et des salariés de tous les niveaux d'emploi, des quatre groupes désignés et des autres groupes en quête d'équité (ex. : LGBTQ2S+, francophones). Le Comité s'est réuni cinq fois en 2020. En plus d'avoir contribué aux rapports sur la diversité prescrits par la loi, les membres ont participé aux entrevues et au processus de sélection pour les bourses d'études, ont été consultés au sujet du nouveau mini-bilan de santé sur la diversité et l'inclusion, ont entrepris la mise en œuvre du premier plan de travail du Comité et ont formulé des observations pour l'élaboration de la nouvelle stratégie sur la diversité et l'inclusion de la Banque annoncée aux employés en 2020. Pour la première fois, les membres du Comité avaient les moyens de contribuer à l'élaboration des plans annuels des départements, y compris les engagements concernant les objectifs de représentation et les autres actions portant sur le milieu de travail.

Pour mieux informer l'organisation des initiatives de diversité et d'inclusion et mieux orienter la planification et les communications en la matière, la Banque prévoit mettre sur pied le **Réseau de la diversité et de l'inclusion**. Ce groupe, qui se réunira deux fois par année à partir de 2021, sera constitué des membres du Comité sur la diversité et l'inclusion, des champions de la diversité et de l'inclusion (membres de la Haute Direction), des responsables des groupes de ressources pour les employés ainsi que de leurs parrains au sein de la direction et des représentants des RH et des Communications. La première réunion servira principalement à étudier la stratégie actuelle de diversité et d'inclusion et son cadre d'application ainsi que le rôle de chaque groupe dans l'intégration et l'avancement de la stratégie dans le prochain plan stratégique de la Banque.

Nous avons consulté tous les employés

La Banque a fait participer ses employés à d'importantes consultations en 2020 :

- Elle a opposé une **réponse contre le racisme** sans équivoque aux cas patents de violence raciale constatés aux États-Unis et au Canada. D'abord, elle a envoyé un message aux employés pour réitérer qu'il n'y a pas de place pour le racisme à la Banque. Par la suite, les employés noirs et racisés et leurs alliés ont été invités à faire part de leurs expériences et de leurs idées dans un climat de confiance.
- Elle effectue un **Bilan de santé du milieu de travail (BSMT)** tous les trois ans, le dernier ayant eu lieu en 2020, outre un mini-bilan en février 2021. Les résultats, analysés au niveau de la Banque, des départements et des groupes d'intérêt ou groupes en quête d'équité, influent sur le plan institutionnel de la Banque et les priorités départementales (voir *Données et analyse*).
- Elle a fait deux **mini-bilans auprès des employés sur la COVID**. Non seulement ces sondages lui ont permis de rester à l'écoute des besoins, mais ils ont également fourni un moyen d'observer différents indices d'inclusion, comme la

mesure dans laquelle les employés se sentent appuyés, se sentent bien et en contact avec les autres (voir *Données et analyse*).

- Pour planifier les méthodes de travail pour l'après-pandémie, elle s'est penchée sur les formules adoptées par d'autres et s'est comparée à plus d'une trentaine d'autres employeurs. Elle a aussi sondé ses employés au sujet de leurs intentions; les deux tiers ont répondu, et la majorité de ceux-ci ont indiqué qu'ils voulaient travailler davantage de la maison.
- Elle a profité de l'existence des **groupes de ressources pour les employés (GRE)** en les consultant à plusieurs reprises en 2020, notamment pour concevoir la réponse de la Banque face au racisme ainsi que les communications concernant les améliorations apportées au Bilan de santé en milieu de travail (BSMT) de 2020. Par ailleurs, elle a mis à contribution le **Comité sur la diversité et l'inclusion** pour tester la formation de sensibilisation aux réalités des cultures autochtones (inaugurée en 2021) et pour mettre au point d'une fiche de conseils pour les cadres au sujet des conversations sur la discrimination.

Pour 2021

- Des consultations approfondies sont prévues, d'abord avec les GRE, pour mettre au point la formule hybride combinant télétravail et travail sur place après la pandémie
- D'autres mini-bilans auront lieu auprès des employés, notamment sur le thème de la diversité et de l'inclusion

Section 5 : Un avenir à bâtir

L'ensemble du présent rapport démontre à quel point la Banque du Canada tient à faire corps avec les principes de diversité et d'inclusion, principes qu'elle lie directement à son succès, comme en fait foi sa nouvelle stratégie sur la diversité et l'inclusion. À l'amorce du processus de planification du prochain plan stratégique, la Banque veillera à ce que l'équité, la diversité et l'inclusion y occupent une place de choix. Par sa stratégie sur la diversité et l'inclusion, la Banque réitère son engagement à déceler et à éliminer les obstacles à l'emploi, à consulter les employés et les leaders, à communiquer avec eux, à renforcer son cadre de responsabilité et à améliorer les initiatives et les mesures spéciales visant à réduire la sous-représentation des groupes désignés. La Banque continuera d'intensifier ses efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion, et compte bien participer activement à tout partenariat et toute initiative gouvernementale susceptibles de faire avancer la discussion sur l'inclusion et de pousser au changement.

Annexe A : Tableaux supplémentaires

Tableau 1 : Représentation globale des groupes désignés à la Banque au 31 décembre

Groupe	2015	2020	Objectif 2021	DMT
Personnes handicapées	1,4 % (24)	4,8 % (93)	4,0 % (79)	8,8 % (172)
Membres des minorités visibles	21,3 % (356)	25,4 % (496)	26,0 % (507)	26,7 % (521)
Autochtones	1,2 % (20)	1,4 % (28)	2,0 % (39)	2,1 % (41)
Femmes	47,5 % (793)	44,2 % (862)	47,3 % (923)	42,9 % (837)

Tableau 2 : Représentation des femmes dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier par catégories professionnelles au 31 décembre

Groupe	2015	2020	Objectif 2021	DMT
Économistes	29,1 % (57)	31,2 % (77)	33,3 % (78)	43,8 % (103)
Spécialistes du secteur financier	23,6 % (13)	26,2 % (20)	25,5 % (18)	31,5 % (22)
Leaders (niveaux 18 à 21)	30,0 % (12)	27,7 % (14)	s.o.	s.o.
Leaders (CS1 à CS2)	16,7 % (3)	20,0 % (5)	s.o.	s.o.