

Équité en matière d'emploi

Rapport 2021

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.....	4
2.1 Statistiques de représentation	4
2.2 Représentation globale.....	4
2.3 Personnes handicapées	5
2.4 Membres des minorités visibles	5
2.5 Autochtones.....	5
2.6 Femmes.....	5
Les femmes dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier.....	6
Section 3 : Mesures favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion	7
3.1 Contexte d'équité	7
Gouvernance d'entreprise et reddition de comptes	7
Politiques	9
Données et analyse.....	10
3.2 Recrutement	12
Programme de bourses et initiatives visant les étudiants.....	12
Rayonnement et relations avec le milieu universitaire	12
Réseaux de pairs et relations élargies	13
3.3 Maintien en fonction et cessation d'emploi.....	14
Milieu de travail inclusif	14
Groupes dirigés par des employés.....	15
Mieux-être.....	16
3.4 Formation.....	17
Formation structurée	17
Formation informelle	18
3.5 Promotion.....	18
Développement du talent et la planification de la relève	18
3.6 Mesures d'adaptation et accessibilité.....	19
3.7 Communications	20
Section 4 : Consultations.....	21
Consultations	21
Section 5 : Un avenir à bâtir.....	23
Annexe A : Tableaux supplémentaires.....	24

Section 1 : Aperçu

1.1 La Banque du Canada

Le mandat de la Banque du Canada (la Banque), en tant que banque centrale du pays, consiste à favoriser la prospérité économique et financière des Canadiens en s'acquittant de cinq grandes fonctions : Politique monétaire, Système financier, Monnaie, Gestion financière et Supervision des paiements de détail. 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, nous nous employons à promouvoir la fiabilité, la solidité et l'efficacité des systèmes financiers au Canada et dans le monde, et à exercer une surveillance des grands systèmes de compensation et de règlement. De plus, nous sommes responsables de la conception, de l'émission, de la distribution et de la qualité des billets de banque canadiens. Enfin, nos activités de gestion financière sont principalement liées à notre rôle d'agent financier du gouvernement du Canada, qui consiste à gérer les programmes d'emprunt public et les réserves de change. Depuis 2021, nous assumons une cinquième fonction : la supervision des paiements de détail, en vertu de la *Loi sur les activités associées aux paiements de détail*. À ce titre, nous avons la responsabilité de surveiller les fournisseurs de services de paiement en vue d'accroître la confiance du public dans la sécurité et la fiabilité de ces services, tout en protégeant les utilisateurs finaux contre certains risques. Notre siège est situé à Ottawa et nous possédons des centres d'opérations à Ottawa, à Toronto et à Montréal, un Site des opérations de Calgary de même que des bureaux régionaux à Calgary, Halifax, Montréal, Toronto et Vancouver. Cette présence régionale fait partie des moyens que nous mettons en œuvre 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

Pour demeurer une banque centrale influente et honorer notre promesse envers les Canadiens, nous devons intégrer l'équité, la diversité et l'inclusion dans tous les aspects de notre travail. Les changements démographiques, les mouvements sociaux de fond et les progrès rapides des technologies et des communications ainsi que les conflits mondiaux aux répercussions à grande échelle sont autant de variables qui exigent que nous tirions parti de points de vue et d'expériences variés pour nous attaquer à des problèmes complexes et trouver des solutions novatrices. Le fait d'avoir un effectif à l'image des citoyens que nous servons contribue à l'équité, donne lieu à la formulation de politiques plus efficaces et 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 nécessite une culture dans laquelle les employés sont d'autant plus mobilisés et motivés qu'ils peuvent être totalement eux-mêmes, évoluant dans un milieu où la diversité et l'inclusion sont des atouts importants pour prendre des décisions avisées, instaurer une solide culture organisationnelle, innover et favoriser le développement personnel et professionnel. Nos initiatives en matière de diversité et d'inclusion et nos pratiques proactives en matière de ressources humaines font en sorte que nous offrons des possibilités d'emploi inclusives, exemptes d'obstacles, et que l'inclusion est une priorité dans toutes les facettes de notre travail. Conformément aux prescriptions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), le présent rapport annuel fait état de la situation, au sein de notre effectif, des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi ainsi que des mesures prises pour promouvoir leur représentation et leur inclusion.

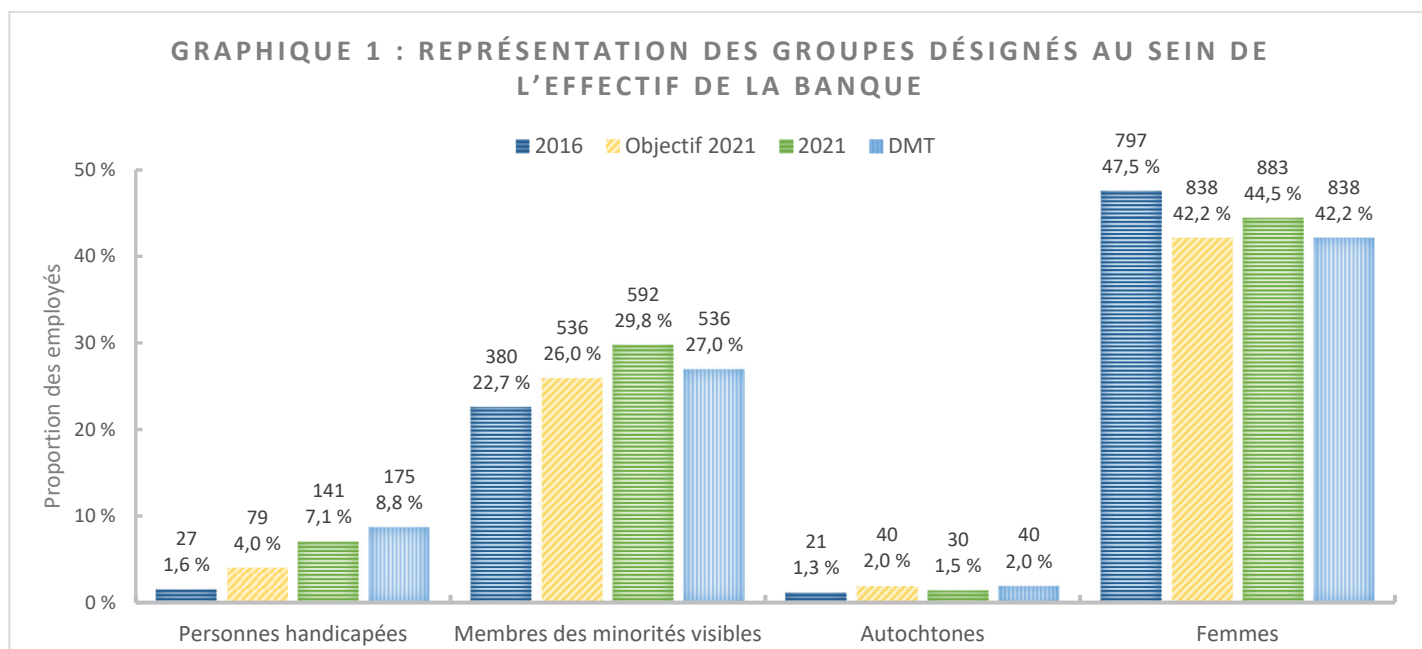
Section 2 : Aperçu quantitatif

2.1 Statistiques de représentation

Cette section résume le profil de notre effectif et les progrès que nous avons accomplis dans la réalisation de nos objectifs de représentation. Seuls les employés qui s'identifient volontairement comme appartenant à un ou plusieurs des groupes désignés¹ 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 ont été recueillies et la représentation a été analysée par lieu, catégorie professionnelle, salaire et taux de promotion et de cessation d'emploi. Tous les graphiques et tableaux qui vont suivre incluent l'ensemble des employés embauchés pour plus de 12 semaines, mais excluent ceux en congé non rémunéré qui conservent leur droit de retourner au travail.

2.2 Représentation globale

Le graphique ci-dessous indique la représentation globale de chaque groupe désigné à la Banque en 2016 et en 2021 (au 31 décembre) pour illustrer l'évolution sur cinq ans. L'objectif de 2021 reflète nos objectifs officiels de représentation à atteindre d'ici le 31 décembre 2021 pour chaque groupe désigné, en fonction des données institutionnelles et de celles sur le marché du travail. La disponibilité sur le marché du travail (DMT) renvoie à la disponibilité de chaque groupe sur le marché canadien, selon les données de l'*Enquête nationale auprès des ménages* de 2016 et de l'*Enquête canadienne sur l'incapacité* de 2017, lesquelles servent de référence pour mesurer nos progrès. Au 31 décembre 2021, nous employions 1 984 personnes, contre 1 677 en 2016. La proportion d'employés qui s'identifient comme une personne handicapée ou un membre d'une minorité visible a considérablement augmenté depuis 2016 (voir également le **tableau 1** de l'annexe A). Au cours de cette même période, le nombre absolu d'employés autochtones a augmenté, bien que leur représentation globale soit restée relativement inchangée. Si le nombre de femmes au sein de notre effectif a diminué, leur proportion demeure tout de même supérieure à leur DMT.



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

¹ Les données concernant les femmes sont obligatoires et recueillies à l'embauche.

2.3 Personnes handicapées

À la fin de 2021, 7,1 % de nos employés se sont identifiés comme des personnes handicapées. Cette proportion est moindre que la disponibilité sur le marché du travail canadien, mais elle a cependant augmenté considérablement depuis 2016, dépassant notre objectif de représentation pour ce groupe désigné (voir également le **tableau 1** de l'annexe A). Cette augmentation est en grande partie attribuable à l'amélioration de notre approche en matière d'auto-identification (+19 en 2018, +15 en 2019, +14 en 2020 et +49 en 2021). De plus, la proportion de personnes handicapées embauchées a augmenté constamment au cours des quatre dernières années (de 2,7 % en 2018 à 6,0 % en 2021). Dans l'ensemble, les membres de ce groupe ont également été plus nombreux à entrer dans nos effectifs qu'à en sortir (63 embauches contre 41 départs depuis 2016).

2.4 Membres des minorités visibles

À la fin de 2019, 29,8 % de nos employés s'étaient identifiés comme membres d'une minorité visible². La représentation globale de ce groupe désigné, qui était de 20,9 % en 2016, continue de croître (voir aussi le **tableau 1** de l'annexe A). Deux principaux facteurs expliquent cette hausse : les embauches de personnes issues des minorités visibles sont supérieures aux départs (510 embauches contre 294 départs depuis 2016), et plus d'employés choisissent de s'auto-identifier à leur embauche dans notre système interne des RH. Par conséquent, nous avons enregistré notre taux d'embauche le plus élevé pour ce groupe, soit 48 %, en 2021. Dans l'ensemble, le pourcentage des promotions accordées aux membres des minorités visibles est supérieur à leur représentation globale depuis 2016, surtout en 2020 (34,0 % des promotions par rapport à une représentation globale de 25,4 %). Ce taux, qui a diminué, est légèrement inférieur à la représentation de ce groupe désigné en 2021 (27,5 % contre 30 %, soit quatre promotions) et fera l'objet d'un suivi. Nous avons pu dépasser notre objectif pour 2021 et la DMT de 2,8 %. Nous sommes ainsi en bonne posture pour la prochaine mise à jour des données sur la DMT.

2.5 Autochtones

À la fin de 2020, 1,5 % de nos employés 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 2016 et 2021 (+0,2 %) pour s'établir 0,5 % au-dessous de l'objectif de la Banque pour 2021 (voir aussi le **tableau 1** de l'annexe A). Les modestes progrès réalisés au cours des cinq dernières années s'expliquent en grande partie par le quasi-équilibre des embauches et des départs d'employés autochtones (20 embauches contre 19 départs), ce qui est largement dû au fait que la majorité des nouveaux employés autochtones ont été embauchés pour une durée déterminée ou pour une courte durée. Notre approche améliorée en matière d'auto-identification semble avoir eu une influence positive sur la représentation entre 2017 et 2021, huit employés ayant mis à jour leur profil pour indiquer leur identité autochtone. Déterminés à accroître la représentation de ce groupe désigné, nous nous employons à mieux faire connaître la culture et l'histoire des Autochtones afin de favoriser l'inclusion, la mise sur pied d'initiatives de création d'emplois à leur intention et l'approfondissement de nos relations avec les étudiants, les communautés et les organisations autochtones.

2.6 Femmes

À la fin de 2021, les femmes formaient 44,5 % de notre effectif total, proportion qui, si elle demeure supérieure à la DMT, a diminué depuis 2016 (voir aussi le **tableau 1** de l'annexe A). Bien que les femmes embauchées soient plus nombreuses que celles à avoir quitté depuis 2016, le rythme des embauches n'a pas suivi la croissance de notre effectif au cours de la même période (employées : +13 %; effectif : +20 %). 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 nous avons enregistré l'essentiel de notre croissance. Si la proportion de départs des femmes a constamment augmenté

² Bien que nous utilisions le terme « minorité visible » dans nos rapports sur l'équité en matière d'emploi, nous employons désormais le qualificatif « racisées » pour décrire les personnes appartenant à ce groupe. Ce changement a été effectué pour suivre l'évolution des pratiques linguistiques en matière d'EDI et répondre aux demandes des employés qui souhaitaient une terminologie plus inclusive.

entre 2016 et 2020 (53 % des départs en 2020 contre 41 % en 2016), il y a en 2021 un retour à une proportion correspondant à la représentation de ce groupe au sein de notre effectif (44 %).

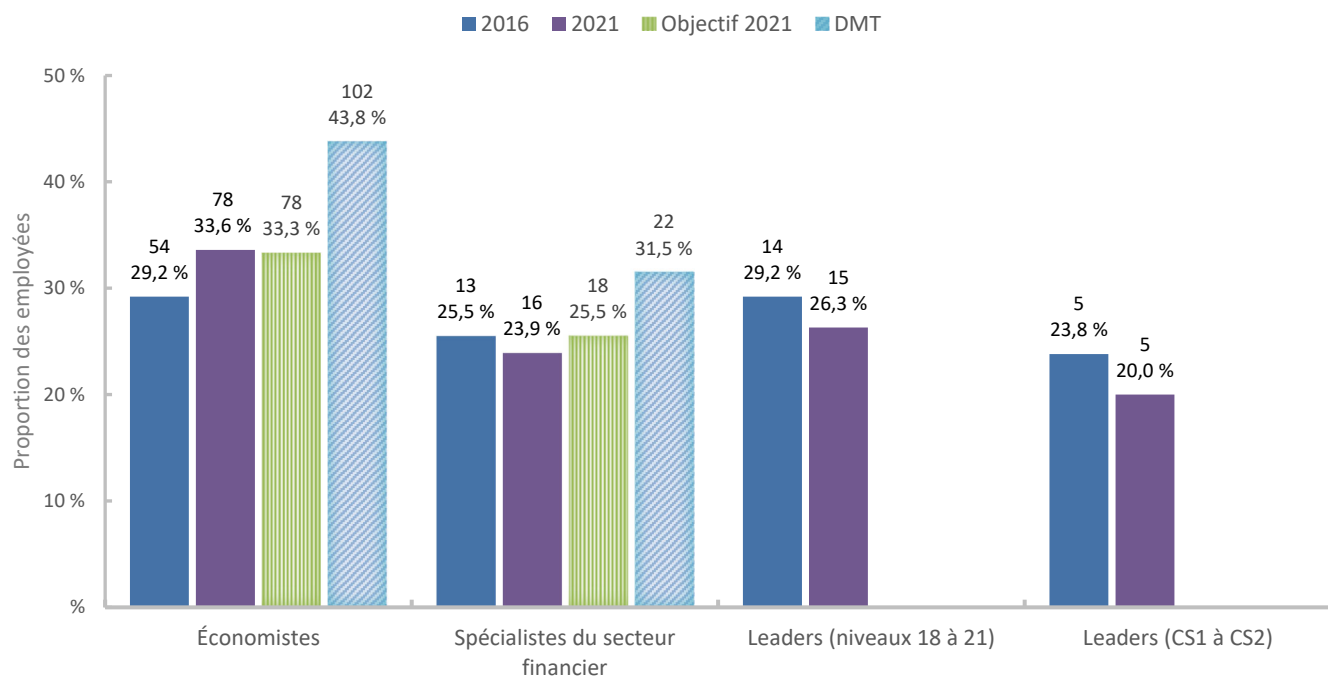
Les femmes dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier

La représentation globale des femmes à la Banque est forte par rapport à leur disponibilité sur le marché du travail canadien, mais pas chez les économistes³ et les spécialistes du secteur financier⁴, avec des écarts de huit points de pourcentage pour les deux groupes par rapport à la DMT (voir le **graphique 2** ci-dessous ou le **tableau 2** de l'annexe A). Depuis 2016, la représentation des femmes a augmenté parmi les économistes en particulier. La représentation accrue des femmes parmi les employés n'occupant pas un poste de leader peut s'expliquer en grande partie par le fait que les embauches chez les femmes sont supérieures aux départs (+48 depuis 2016). 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 attirer plus d'étudiantes des universités canadiennes au sein de l'institution et de notre bourse d'études pour les étudiantes en économie ou en finance. Au cours de cette période, nous avons également déployé des efforts pour élargir notre bassin de talents afin d'atteindre nos objectifs en matière de représentation des femmes chez les cadres supérieurs. En conséquence, nous avons atteint notre objectif de 2021 pour les économistes femmes, même si six d'entre elles sont parties en congé en 2021. La représentation des femmes parmi les spécialistes du secteur financier ainsi que les cadres intermédiaires (niveaux 18 à 21) et les cadres supérieurs (CS1 à CS2) économistes et spécialistes du secteur financier est restée relativement stable depuis 2016, compte tenu de la petite taille de la population. L'une des raisons pour lesquelles nous n'avons pas atteint notre objectif pour les spécialistes du secteur financier est que nous avons eu trois femmes promues à des postes soit d'économiste, soit de leader, ainsi qu'une perte nette d'une femme partie en congé. Nous avons connu un scénario semblable pour les leaders parmi les économistes et les spécialistes du secteur financier, trois femmes ayant été promues à des fonctions plus importantes.

³ Relèvent du code de Classification nationale des professions (CNP) 4162 : économistes, recherchistes et analystes des politiques économiques

⁴ Relèvent du code CNP 1113 : agents/agentes en valeurs, agents/agentes en placements et négociateurs/négociatrices en valeurs

Graphique 2 : Représentation des femmes dans le groupe des économistes et des spécialistes du secteur financier par catégorie professionnelle au 31 décembre



* Aucunes 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.

*** Un poste d'économiste ou de spécialiste du secteur financier n'est pas un poste de leader.

**** En tant que banque centrale, nous cherchons à recruter des personnes dans un sous-ensemble spécialisé et plus restreint de la population globale des économistes et des spécialistes du secteur financier que celle disponible sur le marché du travail.

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 2021, nous avons mis en place plusieurs initiatives visant à cibler et à réduire les obstacles potentiels, à favoriser l'inclusion et à accroître la représentation des quatre groupes désignés pour lesquels notre analyse de l'effectif révèle une sous-représentation.

3.1 Contexte d'équité

Gouvernance d'entreprise et reddition de comptes

Nous avons fait de l'inclusion une valeur fondamentale

En 2021, nous avons dévoilé nos nouvelles valeurs fondamentales à notre personnel et avons adopté une nouvelle promesse pour les ancrer : *Les Canadiens comptent sur nous*. Nos valeurs sont les suivantes : anticiper l'avenir, **inclure tout le monde** et inspirer confiance. Elles étayeront notre vision et notre culture, et teinteront tous les aspects de notre travail

– pas seulement le travail que le public voit, mais aussi la façon dont nos employés travaillent et s’entraident jour après jour. Pendant l’année, nos nouvelles valeurs ont été intégrées à nos compétences en leadership et à nos compétences clés, à notre *Code de conduite professionnelle et d’éthique* ainsi qu’à nos politiques et nos communications. Nous avons également réaligné les catégories de nos prix d’excellence annuels autour de ces valeurs. Elles ont aussi servi à l’élaboration du **Plan stratégique 2022-2024**, grandement axé sur le personnel.

Nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre stratégie sur la diversité et l’inclusion et avons commencé à planifier la prochaine

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. Cette stratégie donne un caractère encore plus officiel à nos efforts, nous permet de coordonner nos nombreuses initiatives déjà en cours et met la barre encore 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 de nos activités. Nous avons également publié la stratégie sur notre site Web pour rendre notre engagement public. En 2021, nous avons **continué à mettre en œuvre notre stratégie**, notamment en déployant des efforts importants dans les domaines de la mobilisation des employés, de l’analytique des données, de la formation et de la sensibilisation ainsi que de la gouvernance et de la responsabilité. Le présent rapport rend également compte des initiatives que nous avons prises en 2021. Nous avons aussi commencé à planifier **notre stratégie EDI 2022-2024** à la suite de consultations approfondies avec plus de 450 leaders, cadres supérieurs et employés de tous les niveaux et de tout le pays. Nous avons mené des recherches sur les pratiques exemplaires et des consultations auprès d’organisations semblables à la nôtre. Nos employés ont eu à plusieurs reprises l’occasion, virtuellement et en personne, de donner leur avis sur le caractère inclusif de notre environnement de travail, notamment lors d’une enquête à l’échelle de la Banque. Notre nouvelle stratégie sera lancée auprès de tous nos employés à l’automne 2022 au moyen d’une série d’événements et de conférences.

Nous nous sommes servis de notre cadre de gouvernance et avons mobilisé notre haute direction pour faire progresser nos efforts

Grâce à un cadre de gouvernance solide et à une participation importante nos cadres supérieurs, nos activités de diversité et d’inclusion ont progressé en 2021, malgré les défis de la pandémie. Nous avons donné plus de visibilité à la diversité et à l’inclusion au sein de la Banque, et renforcé la responsabilisation à cet égard en intégrant ces éléments à notre **nouveau plan stratégique triennal**. Notre **Conseil d’administration** reçoit régulièrement de l’information et des données sur les principales initiatives en matière de diversité et d’inclusion, et il a amorcé, en 2021, une discussion sur nos perspectives en matière de talents et la mise à jour des programmes en place. Le **gouverneur et la première sous-gouverneure** (la cadre responsable de l’EDI) reçoivent des mises à jour trimestrielles sur la diversité et l’inclusion pour être au courant des activités et des priorités, et donner leur avis sur les orientations et les priorités stratégiques. En 2021, nos **champions de la direction** (conseillers et directeurs généraux de départements) ont assisté les Ressources humaines et les Communications dans la préparation des messages concernant la diversité et l’inclusion ainsi que des grands axes de notre prochaine stratégie en matière d’équité, de diversité et d’inclusion. Les membres du **Conseil de direction institutionnelle** ont également participé à une discussion sur les priorités de cette stratégie à venir et ont été invités à réfléchir sur la manière dont ils peuvent contribuer à les promouvoir à l’échelle de la Banque. Notre **Conseil supérieur de gestion** et notre **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 ils jouent un rôle de premier plan en approuvant les nouvelles 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. En 2021, ces deux comités ont participé à la révision de notre programme de bourses d’études et à la création d’un cadre de communication lié à la diversité et à l’inclusion pour orienter les messages de la Banque liés aux événements externes ainsi que les priorités de la nouvelle stratégie.

Nous avons continué à aider les départements à atteindre leurs objectifs de représentation

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 les améliorations à apporter au milieu de travail, y compris des mesures liées à l'équité, 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 des actions supplémentaires. 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. En 2021, nous avons continué à soutenir les départements dans leur contribution à la réalisation de nos objectifs pour la période 2019-2022; nous avons ainsi rencontré les équipes de direction pour discuter **de leur responsabilité en la matière et de leurs stratégies** pour atteindre ces objectifs d'ici la fin de 2021. Nous leur avons fourni des mises à jour sur leurs progrès par rapport à leurs objectifs et les avons appuyés dans la promotion de notre campagne d'auto-identification. Nous avons continué à **suivre nos progrès** par rapport à nos objectifs d'augmenter la représentation des femmes et des membres des minorités visibles chez les cadres supérieurs d'ici 2024 et 2030 ainsi que par rapport à notre objectif interne d'augmenter la représentation des femmes en économie et en finance. En 2022, nous établirons de nouveaux objectifs de représentation pour les quatre groupes désignés, les cadres supérieurs et les femmes en économie et en finance.

Politiques

Nous avons lancé un modèle de travail hybride et continué à soutenir les employés en contexte de pandémie

En avril 2021, le gouverneur Macklem a annoncé que la Banque allait **adopter un modèle de travail hybride**. Cette approche a été élaborée à la suite d'analyses comparatives exhaustives et de vastes consultations auprès du personnel. Bien que la plupart de nos employés aient continué de télétravailler en 2021, nous avons pris des mesures importantes pour les appuyer et les préparer à un retour au bureau en 2022 sous le signe de la sécurité et de la productivité. Nous avons maintenu et amélioré les **outils et les politiques de travail flexible** pour les employés, en reconnaissant que certains d'entre eux ont dû composer avec des pressions et des responsabilités supplémentaires à la maison pendant la pandémie. Nous avons longuement consulté les groupes d'employés, et 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. Voici certains des changements que nous avons mis en place :

- Assouplissement des modalités de travail des employés, par exemple le réaménagement de l'horaire
- Élaboration de protocoles et de pratiques exemplaires de télétravail pour encadrer les employés dans la transition vers le télétravail à temps plein
- Ajustement des politiques relatives aux heures supplémentaires (élargies) et aux vacances (augmentation du nombre de jours non utilisés pouvant être reportés à l'année suivante) afin d'offrir une plus grande flexibilité
- 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
- Maintien des vendredis après-midi sans réunion pour lutter contre la fatigue découlant des réunions en ligne
- Élaboration de directives et d'un processus d'approbation pour le télétravail hors de la ville ou de la province pour soutenir les employés qui devaient ou voulaient travailler depuis un autre endroit en raison de conditions difficiles liées à la pandémie.

Nous avons préparé l'organisation en vue de l'application d'une nouvelle loi en élaborant des lignes directrices

Nous avons réaffirmé notre engagement en faveur de l'accessibilité en faisant mieux connaître la nouvelle **Loi canadienne sur l'accessibilité**, en réévaluant notre gouvernance, en réunissant des partenaires clés de tous les secteurs de l'organisation et en coordonnant certains efforts ciblés en matière d'accessibilité. Les principales activités comprennent la création d'un poste de spécialiste en accessibilité, équité, diversité et inclusion, la mise en place d'un groupe de travail sur l'accessibilité au sein de l'organisation pour soutenir la mise en œuvre des exigences et des activités prescrites par la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, la tenue de séances d'information sur cette loi et la réalisation de progrès pour améliorer

l'accessibilité de nos sites Web et de nos services numériques. La Banque a rendu son travail public pour que les autres développeurs puissent s'inspirer de ses efforts. Nous avons également pris des mesures pour nous préparer aux changements législatifs en matière d'**équité et de transparence salariales**, notamment en mettant à jour un ensemble d'approches analytiques, de configurations de systèmes et de processus de production de rapports.

En 2021, nous avons lancé des **Lignes directrices sur l'engagement des Autochtones**, qui encadrent notre approche concernant les énoncés de reconnaissance des terres et les protocoles recommandés pour les événements (en personne et virtuels) et les allocutions qui ont lieu à l'intérieur ou à l'extérieur de nos établissements. Notre intention est de montrer notre respect envers les peuples autochtones, leur histoire et leur culture, et de souligner leur héritage patrimonial en y conscientisant les employés et les parties prenantes de la Banque. Pour favoriser l'inclusion des employés en transition, nous avons fait la promotion de notre nouveau **Guide de soutien aux employés transgenres**. Le but de ce guide est de favoriser un environnement de travail sûr, respectueux et inclusif pour tous; il a été conçu avec l'aide d'un employé transgenre. Élaboré en collaboration avec tous les groupes de ressources pour les employés en 2021, le **Guide des alliés** explique notamment ce que ça signifie d'être un allié et ce qu'il faut faire et ne pas faire.

Données et analyse

Nous avons amélioré notre outil d'auto-identification et lancé une campagne interne qui a bien fonctionné

En 2020, nous avons amorcé une approche progressive pour **maximiser les renseignements d'auto-identification** recueillis auprès des nouveaux employés. En effet, nous leur demandions auparavant de s'auto-identifier deux fois (en tant que candidat, puis en tant que nouvel employé), et beaucoup ne le faisaient pas après leur embauche. Durant la première phase, les nouveaux employés qui s'étaient auto-identifiés dans leur candidature, mais pas dans le système interne, ont reçu une invitation confidentielle à mettre à jour leurs renseignements, s'ils le souhaitaient. En 2021, nous avons terminé la deuxième phase, qui comprenait notamment la mise à jour du système pour informer les candidats que leurs renseignements sont automatiquement transférés, en cas d'embauche, dans leur profil d'employé, renseignements qu'ils peuvent actualiser à tout moment. Nous avons également mis à jour nos questions et nos communications. Aux questions sur les quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, sur les personnes LGBTQ2S+ et sur les anciens combattants ont été **ajoutées de nouvelles questions** sur l'identité raciale, le type de handicap, l'identité et l'expression de genre et l'orientation sexuelle. Ces nouvelles questions permettront d'améliorer la décomposition des données et l'analyse intersectionnelle. En amont de notre campagne interne de trois semaines, nous avons lancé une nouvelle page d'information contenant une **vidéo de témoignage actualisée sur l'auto-identification** ainsi que de nouveaux messages, plus concrets, sur les avantages de l'auto-identification et la manière dont les renseignements sont recueillis et protégés. Pendant la **campagne**, 38 % des employés ont saisi ou mis à jour leurs renseignements, ce qui s'est traduit par une augmentation importante du nombre de personnes s'identifiant comme des personnes handicapées (+1,8 %) ou des membres de minorités visibles ou de groupes racisés (+1,7 %).

Nous avons continué à soutenir une embauche inclusive

Nous disposons d'un programme et d'une approche officiels relativement à l'utilisation des **renseignements d'auto-identification**. Dans le cadre de cette approche, les candidats externes peuvent s'auto-identifier comme appartenant à un ou plusieurs des groupes désignés au moment de soumettre leur candidature. Les gestionnaires recruteurs, qui ont accès à ces renseignements, reçoivent le soutien de nos spécialistes du recrutement pour voir à ce que le processus soit inclusif et sans obstacle. Les gestionnaires recruteurs doivent veiller à sélectionner des candidats qualifiés et diversifiés, en particulier pour les types de poste où les membres des groupes désignés sont sous-représentés. Les spécialistes du recrutement travaillent 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, et évaluations écrites. Dans le cadre d'un projet d'analytique des ressources humaines à l'échelle de la Banque, l'équipe du recrutement a travaillé avec l'équipe des données institutionnelles et de l'analytique en 2021 pour **scruter notre canal de recrutement** 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.

Nous avons mis au point une stratégie sur l'analytique du personnel et de nouveaux tableaux de bord

En 2021, les Ressources humaines ont lancé la **stratégie des RH sur l'analytique du personnel**, qui vise à simplifier, à approfondir et à faire circuler les données sur les employés. Comme validation de principe, les équipes de la diversité et de l'inclusion et d'analytique des Ressources humaines ont élaboré, en collaboration avec un tiers, un projet de tableau de bord de la diversité et de l'inclusion qui permet de suivre les données au quotidien et de produire des rapports connexes. En 2022, les Ressources humaines étudieront comment automatiser et peaufiner ce concept pour orienter le projet et transmettre davantage de données sur la diversité et l'inclusion aux leaders et aux décideurs. Nous avons amélioré les **tableaux de bord semestriels de gestion du personnel** des départements pour y intégrer plus de renseignements sur la diversité des équipes et faire ressortir les lacunes et les possibilités. Les tableaux de 2021 contenaient les données et objectifs de représentation ainsi que les embauches et les départs de membres des groupes désignés. Au-delà des indicateurs ciblant la diversité, nous encourageons les équipes de direction à appliquer une optique d'inclusion à tous les indicateurs de leur département. Un **tableau de bord du climat de travail** est toujours utilisé et présenté à la Haute Direction, dans une perspective de mieux-être, pour faire connaître et ressortir les pressions dans le milieu de travail en général et celles liées à la COVID-19. Nous pouvons ainsi mener des discussions ciblées, détecter les obstacles potentiels pour les employés issus de la diversité et planifier les mesures à prendre pour les éliminer.

Nous avons pris le pouls de nos employés

Nous avons réalisé plusieurs **mini-bilans de santé** auprès de nos employés : un en février 2021 sur le leadership et le mieux-être de nos employés, un en septembre 2019 sur le leadership, un en mai 2019 sur l'inclusion dans notre milieu de travail, et deux (en 2018 et 2019) sur le leadership. Dans l'ensemble, les résultats ont été positifs pour chacun; on a aussi relevé certains points à améliorer. Nous avons fait un **mini-bilan de santé sur le leadership et le mieux-être des employés** en février 2021. Il comprenait 17 questions réparties dans cinq sphères (leadership, mieux-être, diversité et inclusion, perfectionnement professionnel et mobilisation). Les questions ont été choisies dans le but d'évaluer la situation actuelle au sein de l'organisation et de mesurer l'efficacité et les retombées des changements apportés aux programmes en fonction des commentaires des employés recueillis lors des mini-bilans de santé relatifs à la COVID. Le taux de réponse global a été élevé (75 %) et plusieurs groupes issus de la diversité ont obtenu des résultats équivalents ou supérieurs à la moyenne de l'organisation. Dans les résultats, l'importance du soutien aux comportements de leadership inclusif est notamment ressorti. Pendant les **entrevues de départ**, nous sollicitons les commentaires des employés qui partent pour relever les améliorations à apporter et les problèmes potentiels. Nous effectuons un suivi de toutes les entrevues de départ chaque semaine pour améliorer en continu les programmes et politiques concernant les ressources humaines ainsi que notre milieu de travail. Les résultats de 2021 indiquent que, dans l'ensemble, les répondants sont satisfaits de leur emploi à la Banque. En 2021, nous avons commencé à remanier les questions du mini-bilan sous l'angle de la diversité et de l'inclusion, et des nouvelles façons de travailler. Ainsi, la nouvelle version du mini-bilan, qui sera adoptée en 2022, permettra de mieux comprendre les améliorations potentielles de l'environnement de travail et les raisons du départ volontaire de certains employés.

Pour 2022

- Lancement du mini-bilan de l'EDI sur le leadership inclusif et le caractère inspirant de notre milieu de travail pour mesurer les progrès par rapport à notre stratégie précédente sur la diversité et l'inclusion
- Mise à profit de nos nouveaux tableaux de bord sur l'équité, la diversité et l'inclusion ainsi que sur les nouvelles façons de travailler pour éclairer la prise de décisions touchant les politiques et les programmes
- Automatisation de notre tableau de bord sur l'équité, la diversité et l'inclusion par la création d'un lac de données sur le personnel

3.2 Recrutement

Programme de bourses et initiatives visant les étudiants

Nous avons amélioré notre programme de bourses d'études

Nous avons revu et élargi nos **bourses d'études pour les étudiants de niveau postsecondaire** afin d'inclure les étudiants LGBTQ2S+ et francophones (en plus des groupes existants : les femmes, les étudiants racisés et autochtones, et les étudiants handicapés). Ces bourses aident les lauréats à poursuivre leurs études, tout en les incitant à s'intéresser à l'institution en tant que futur employeur de choix. En plus de l'ajout de ces nouveaux groupes, nous accordons une bourse d'études à au moins 13 lauréats chaque année (contre six auparavant), qui reçoivent chacun un paiement unique de 8 000 \$. Dans la mesure du possible, nous leur proposons également un emploi d'été et du mentorat. Pour notre programme de bourses destiné aux **étudiants autochtones**, nous continuons de travailler en partenariat avec Indspire, un organisme de bienfaisance bien connu qui administre des bourses pour les étudiants autochtones au Canada. Grâce à ce partenariat, nous avons pu étendre notre rayonnement et faire la promotion de ce programme auprès de communautés autochtones et d'étudiants qui, autrement, n'auraient peut-être pas eu l'occasion de présenter une demande. Au printemps, nous avons accepté de parrainer l'activité « Essor 2021 : 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. Nous parrainerons également l'activité virtuelle « Essor 2022 : Rassemblement pour l'autonomisation des jeunes autochtones », qui se tiendra au début du mois de mai.

Notre **programme de bourses de maîtrise pour les femmes étudiant en économie ou en finance** en est à sa cinquième année. Ces bourses ont pour objectif d'encourager la poursuite d'études de deuxième cycle en économie ou en finance et de favoriser la constitution d'un bassin de candidats équilibré entre les sexes pour les professions dans ces domaines au sein de la banque centrale. En plus d'une bourse d'études de 10 000 \$, les lauréates se voient offrir un emploi (emploi d'été, stage ou emploi à durée déterminée), du mentorat par un employé et une participation à une activité de formation ou une conférence organisée par la Banque. En 2021, le comité a décerné un total de sept bourses, et les lauréates occupent un emploi et sont jumelées avec des mentors qui correspondent à leurs intérêts, leurs objectifs d'études supérieures et leurs aspirations professionnelles.

Rayonnement et relations avec le milieu universitaire

Nous avons déployé des efforts supplémentaires de sensibilisation pour accroître la diversité

Chaque année, nous menons 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 leaders de nos départements d'analytique composent le comité de recrutement chargé de sélectionner les étudiants pour des emplois réguliers et à durée déterminée. Ils reçoivent une formation ponctuelle 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 pour les quatre groupes désignés. En 2021, nous **nous sommes fixé de nouveau l'objectif d'embaucher 50 % de femmes** ayant obtenu leur baccalauréat et 50 %, leur maîtrise. Nous visons ainsi à éviter que nos pratiques de recrutement contribuent à renforcer les barrières qui entravent la participation des femmes dans ces domaines.

Nous communiquons 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 2021, nous avons maintenu nos **partenariats externes** pour mieux joindre les groupes sous-représentés et favoriser la diversité et l'inclusion à la Banque, notamment avec l'Association des femmes en finance du Québec (AFFQ) et Fierté au travail. Plus récemment, en 2022, nous sommes devenus membre de l'organisme Indigenous Works. Nous avons également maintenu nos partenariats avec Aboriginal Link, Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE), Indspire et Equitek afin d'attirer des candidats talentueux de divers horizons.

À cause de la pandémie, nous avons continué d'offrir **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. Notre équipe de recrutement utilise 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 de notre site Web propose de l'information sur notre engagement à l'égard de la diversité ainsi que sur les mesures d'adaptation que nous offrons aux candidats et aux employés.

Nous avons poursuivi notre engagement auprès des universités

Notre **Programme de chercheurs invités** convie des universitaires et des chercheurs éminents à venir travailler avec nous pour conseiller et encadrer les chercheurs de l'institution. Nous nous efforçons de recruter des chercheurs issus de la diversité pour ce programme, car la pluralité des gens et des points de vue est un atout dans le cadre de notre travail. En 2020 et en 2021, à cause des restrictions de voyage liées à la COVID-19 et aux recommandations sanitaires, nous avons 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. Le programme continue d'être activement utilisé par le personnel et il suscite un intérêt croissant à l'externe. Les visites en personne devraient reprendre en 2022, si les directives de santé publique le permettent. Notre **Programme de bourses de recherche** a pour but de favoriser l'excellence dans la recherche au Canada et d'établir des partenariats avec des experts de l'extérieur dans les domaines qui sont au cœur de notre mandat. Deux bourses sont offertes dans le cadre de ce programme : la Bourse de recherche, qui procure un soutien financier à des universitaires reconnus pour leur expertise et leur excellence dans des domaines importants pour notre mandat, et la Bourse du gouverneur, qui offre un financement à des professeurs adjoints et agrégés exceptionnels travaillant dans des universités canadiennes et ayant démontré leur capacité à contribuer de manière exemplaire aux recherches dans des domaines qui sont au cœur des grandes fonctions de la Banque.

En 2019, nous avons parrainé la production par le Comité des femmes économistes canadiennes – un sous-groupe de l'Association canadienne d'économie – du **rapport final de l'Enquête sur le climat au travail**, qui visait à explorer l'inclusion, la discrimination et les obstacles dans le domaine de l'économie. Plus de 5 000 répondants, notamment des professeurs et des étudiants en économie ainsi que des économistes des secteurs public et privé, ont fait part de leur point de vue et de leur expérience sur le climat général dans la profession. Les résultats de l'enquête ont été publiés à la fin mars 2021. En octobre, la présidente du Comité des femmes économistes canadiennes, Elizabeth Dhuey, a participé à une table ronde organisée par PotentiELLE, le réseau des femmes à la Banque, pour discuter des résultats de l'enquête et de ce que nous pouvons faire pour accroître la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de la profession d'économiste. M^{me} Dhuey a également participé à une table ronde interne au cours de laquelle certains de nos économistes s'identifiant à des groupes issus de la diversité ont parlé de leur expérience dans la profession et de leurs idées pour y favoriser l'inclusion.

Réseaux de pairs et relations élargies

Nous avons étendu nos relations, nationales et internationales, dans l'espace EDI

L'élargissement de nos relations est l'un des quatre objectifs de notre stratégie sur la diversité et l'inclusion. Nous travaillons en partenariat 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 groupes sous-représentés et nous assurer que nos politiques et programmes reflètent la diversité de la population canadienne. En 2021, le gouverneur et le représentant de la Banque auprès du **G7** ont fait une allocution sur la diversité et l'inclusion dans le cadre de réunions du G7. Mis sur pied en 2018, le **groupe des directeurs des RH des banques centrales du G7** se réunit environ quatre fois par année pour échanger sur les difficultés et avancer des idées. En 2021, notre chargée du Programme sur la diversité et l'inclusion a mené des appels tous les mois 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, l'accessibilité, la mobilisation de l'équipe de la Haute Direction et la formation sur l'inclusion. Nos leaders et nos Ressources humaines se tiennent informés

des pratiques exemplaires en matière de diversité et d'inclusion en participant activement à des forums avec des **experts sur la diversité** rattachés à des organisations et des groupes de réflexion, tels que le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI), Fierté au travail Canada, le Council on Inclusive Work Environments (CIWE) du Conference Board, le Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT) et Catalyst.

Nous avons consolidé nos relations avec les communautés autochtones et d'autres communautés issues de la diversité

Notre **Groupe de travail sur les relations avec les intervenants autochtones** vise principalement à approfondir la coordination et les échanges avec les peuples et communautés autochtones. Ce groupe est composé de représentants de divers départements (Monnaie, Ressources humaines, Services à la Haute Direction et Services juridiques, Communications et Analyses de l'économie canadienne) qui représentent les secteurs présentant des occasions, actuelles ou potentielles, d'intensifier les échanges avec les communautés autochtones. Le Groupe concentre ses activités sur deux axes : consultations avec les communautés autochtones, et recrutement et rétention des employés autochtones. En 2020, nous avons 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 le cadre de ces engagements, nous avons co-organisé le tout premier Symposium sur les enjeux économiques autochtones en partenariat avec le **Tulo Centre of Indigenous Economics** et la Banque de réserve de Nouvelle-Zélande. Plus de 45 conférenciers ont pris la parole lors de ce rassemblement virtuel international d'experts autochtones et non autochtones. Ce symposium nous a permis d'améliorer notre compréhension de l'apport des peuples autochtones à l'économie de nos pays, ainsi que des contextes culturels, institutionnels et historiques uniques qui tracent leur voie vers la prospérité. Nous maintenons notre partenariat avec le Tulo Centre, un organisme de bienfaisance qui aide les Premières Nations à établir des cadres juridiques et administratifs à l'appui des marchés sur leurs terres.

Nous continuons d'interagir avec d'autres communautés issues de la diversité. Nous travaillons notamment avec des organisations représentant les personnes atteintes de **cécité ou de déficience visuelle** en vue d'offrir toute une gamme d'éléments d'identification pour les billets de banque canadiens. Le Musée de la Banque du Canada soutient la **communauté multiculturelle** en offrant une programmation qui reflète la diversité de l'histoire et de la culture de notre pays, et permet d'y sensibiliser la population. Nous poursuivons le développement d'un système CRM pour suivre et gérer les contacts et les relations avec ses partenaires externes. En 2021, nous avons mis en place deux nouvelles fonctionnalités pour permettre l'identification des entrées liées à la diversité et la production de rapports connexes.

Pour 2022

- Participation à la 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
- Soutien au sommet sur la diversité et l'inclusion de l'Association canadienne d'économique

3.3 Maintien en fonction et cessation d'emploi

Milieu de travail inclusif

Nous avons maintenu nos efforts de lutte contre le racisme

Le mouvement de lutte contre le racisme qui a ressurgi 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; 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. En 2021, embRACE a célébré son premier anniversaire lors d'un événement lancé par le gouverneur. Nous avons également entamé la planification d'un événement sur l'antiracisme en 2022, en collaboration avec la BlackNorth Initiative.

Nous avons appuyé l'élan en faveur de l'équité, de la diversité et 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 2021 :

- Le département des Opérations bancaires et des paiements (OBP) a tenu ses employés informés des dernières initiatives et des messages clés en matière de diversité et d'inclusion au moyen d'une série d'articles de blogue ciblés. Il a aussi organisé une assemblée sur la façon dont les leaders du département atteignaient les objectifs de diversité et d'inclusion en présentant les réussites dans ce domaine.
- Le département des Analyses de l'économie canadienne (AEC) a organisé une série de groupes de discussion avec des femmes du département. Les résultats ont été présentés aux dirigeants, accompagnés d'une liste de mesures recommandées.
- Le département des Services à la Haute Direction et des Services juridiques (HDJ) a organisé des conversations d'équipe sur le thème de la diversité et de l'inclusion avec les membres du groupe embRACE et la personne chargée de la stratégie et des programmes de diversité et d'inclusion.
- Le département des Risques financiers et d'entreprise (RFE) a organisé de nombreuses conversations autour de la diversité et de l'inclusion, lesquelles ont donné lieu à des échanges sur la lutte contre les préjugés inconscients et l'instauration d'une culture inclusive.
- Le département des Services financiers (FIN) a présenté des conférences TED mensuelles et a tenu des discussions sur la diversité et l'inclusion, le mieux-être et le bilinguisme.

Groupes dirigés par des employés

Nous avons outillé nos employés pour qu'ils jouent un rôle dans nos efforts entourant l'équité, la diversité et l'inclusion

Nous avons plusieurs groupes de ressources dirigés par les employés favorisant l'apprentissage et la prise de conscience en vue de stimuler la diversité et l'inclusion en milieu de travail. Il s'agit notamment des communautés d'intérêts, des réseaux d'échange de pratiques et des groupes de ressources pour les employés qui représentent les intérêts de groupes particuliers d'employés et dont le mandat ou l'objectif est directement lié à une priorité stratégique de la Banque. Nous avons six groupes de ressources pour les employés liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion. 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. En 2021, les Ressources humaines ont travaillé avec eux afin de mieux définir les rôles et les responsabilités et de mettre en place des pratiques visant à améliorer l'échange d'informations. Les groupes de ressources pour les employés reçoivent un petit budget et du soutien de la part des Ressources humaines et des Communications pour leurs activités. Voici nos groupes de ressources pour les employés liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion :

- **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 employés en début de carrière 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 et les parents qui travaillent ainsi que le 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.

Voici quelques-unes des initiatives réalisées en 2021 :

- Articles de blogue sur la culture francophone et les possibilités de mettre en pratique la langue française et des conseils pour mieux la maîtriser. Parmi les sujets abordés, citons la Saint-Jean-Baptiste et la Journée internationale de la Francophonie (**Franconnexions**).
- Événement virtuel bilingue d'une heure durant la Semaine nationale de l'accessibilité où l'on a montré comment trois groupes de la Banque intègrent la conception d'accessibilité inclusive à leur programme (**Enabled-Épauler**).
- Présentation bilingue intitulée *L'équation de l'équité* de l'organisme Women in Capital Markets, qui a parlé de la feuille de route pour l'équité, la diversité et l'inclusion dans le secteur financier (**Potentielle**).
- Jeu-questionnaire virtuel bilingue à l'occasion de la semaine de la Fierté dans la Capitale pour découvrir l'argot, l'histoire et la représentation de la communauté LGBTQ2S+ ainsi que la façon d'être un allié (**Pride-Fierté**).
- Séance virtuelle dans le cadre du Mois national de l'histoire autochtone où l'on a parlé des 94 « appels à l'action » de la Commission de vérité et réconciliation et de ce que chacun peut faire pour contribuer à la réconciliation avec les peuples autochtones du Canada. Plus de 200 employés ont assisté à l'événement, qui mettait en vedette Bob Watts, expert en réconciliation (**embRACE**).
- Webinaire sur la littératie financière avec Eckler qui a permis aux employés en début de carrière d'apprendre à épargner, à investir et à planifier leurs finances (**NGen**).
- Séance virtuelle d'une heure avec une éducatrice de la petite enfance agréée pour apprendre comment élever des enfants inclusifs (**Table familiale**).

Mieux-être

Nous avons fait du mieux-être et de la santé mentale une priorité

Notre **stratégie de mieux-être**, qui se fonde sur quatre piliers – soit les facteurs psychologiques, physiques, personnels et professionnels –, témoigne de notre engagement global envers nos employés. Notre objectif pour 2021 était de poursuivre la mise en œuvre de la stratégie par le biais de programmes et d'initiatives de mieux-être, et de veiller à ce que les employés travaillant encore à domicile y aient accès. Nous avons commencé 2021 avec la première édition entièrement virtuelle du **Mois du mieux-être** en janvier, un événement annuel qui a pour but de faire connaître les ressources en mieux-être aux employés. Le programme 2021 comportait un total de 18 événements virtuels qui ont fourni un soutien et des ressources relativement aux quatre piliers de notre stratégie de mieux-être. À chaque séance, des employés ont parlé de leur propre expérience et de leurs défis en matière de santé mentale. Des experts externes ont animé plusieurs des séances, qui ont porté sur des sujets comme la pleine conscience au travail, l'alimentation pour les familles et la gestion du stress, le renforcement et le maintien de la résilience au travail, l'ergonomie pour le télétravail, les stratégies visant à vaincre l'épuisement et à gérer son énergie, la prévention de l'épuisement professionnel, les enfants et le stress, et la gestion de l'argent et des dettes.

Nous avons également lancé notre premier **Défi plein air**, où les employés ont été invités à former des équipes avec des collègues et à passer le plus de temps possible à l'extérieur pendant le mois de janvier. Environ 275 personnes y ont participé, et nous avons reçu de nombreuses demandes pour que l'initiative revienne en 2022. Dans le cadre du **Mois national de la nutrition**, nous avons proposé des séances axées sur les aliments bons pour le cœur et la réduction du risque de cancer. En mai, nous avons souligné la **Semaine de la santé mentale** en proposant aux employés différentes façons de soutenir leur mieux-être mental; il y a notamment eu une présentation de Canada Vie, notre fournisseur

d'avantages sociaux, sur les stratégies pour favoriser la santé mentale au travail, un webinaire de PartenaireSanté sur la santé mentale au travail, et un panel d'employés qui sont des aidants pour un proche ayant des problèmes de santé mentale. En août, nous avons envoyé une communication, à l'échelle de la Banque, faisant état des **différentes ressources pour les parents** ayant des enfants qui ont besoin de tutorat. Dans un **message adressé à tous les employés à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale** en octobre, nous avons indiqué les ressources en santé mentale mises à la disposition du personnel, par exemple le Programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) et le guichet d'accès en santé mentale de Best Doctors. Enfin, l'équipe chargée du mieux-être a collaboré avec différents groupes au sein de la Banque, notamment le groupe de ressources des employés NGen (composé d'employés en début de carrière) ainsi que certains départements, afin de proposer des séances sur les ressources à l'intention du personnel et des conseils pour éviter l'épuisement professionnel.

Après une autre année éprouvante pour la santé mentale des employés, nous avons annoncé à l'automne l'augmentation des **plafonds applicables aux services psychologiques** en 2022. Les services du PAEF ont également été promus tout au long de l'année par l'entremise d'activités de communication auprès des leaders, de webinaires et d'autres séances d'information ainsi que de communications internes thématiques présentant les divers services mis à disposition des employés et de leurs proches. Nous avons fait la promotion du **guichet d'accès en santé mentale**, un service mis à la disposition des employés de la Banque pour les aider à trouver des ressources de santé mentale à proximité, ainsi que d'**AbilitiTCi**, un programme de thérapie cognitivo-comportementale sous forme de modules en ligne où les employés progressent à leur propre rythme et peuvent même évaluer leurs progrès avec un clinicien. Tout au long de la pandémie, nous avons également fait preuve d'**une plus grande souplesse dans le traitement des demandes de prestations d'invalidité de courte durée**, car il était parfois plus difficile pour les employés de consulter un médecin. Pour aider ces derniers à composer avec un retard potentiel, les exigences relatives à la soumission des formulaires ont été adaptées, et dans certains cas, la date de remise a été repoussée.

Pour 2022

- Organisation par les groupes de ressources pour les employés d'événements et de formations à grand retentissement à des moments propices
- Lancement des mercredis mieux-être une fois par mois pour diffuser des renseignements utiles et des conseils pertinents à l'échelle de la Banque

3.4 Formation

Formation structurée

Nous avons fait la promotion de nos principales offres en matière d'EDI

En 2021, nous avons poursuivi notre partenariat avec 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 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, nous avons 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. Nous avons continué à offrir notre **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 offrons **des cours d'anglais et de français** à ceux qui doivent maîtriser les deux langues en raison de leurs fonctions. Nous avons lancé un programme de modernisation pour renouveler notre approche en matière de formation

linguistique, en passant à un format numérique et en offrant une formation fondée sur les compétences dans le but de faire progresser le bilinguisme et de promouvoir un environnement de travail plus inclusif. Cette nouvelle approche, qui reflète les pratiques exemplaires du secteur, améliore l'expérience d'apprentissage de nos employés. La formation est proposée en ligne, dans un format intensif à temps partiel, et comprend des cours collectifs, des travaux en petits groupes et un accompagnement individuel. Nous continuons également à offrir notre **programme phare de perfectionnement des compétences essentielles en leadership**, comportant un module d'une demi-journée sur le leadership inclusif, et notre **atelier sur les composantes fondamentales du leadership**, où l'on présente les attentes en matière de leadership inclusif ainsi que des informations sur la manière dont nous travaillons pour faire avancer la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation. Les leaders obtiennent un aperçu du cadre législatif qui régit l'équité en matière d'emploi et nos objectifs de représentation, 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. Tous les employés doivent suivre une **formation en ligne obligatoire** sur notre 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.

Formation informelle

Nous avons outillé les apprenants et mis l'accent sur des sujets clés

Nos leaders ont accès à des informations complémentaires sur l'équité et l'inclusion par l'entremise de Qrio, notre nouvelle plateforme d'expérience d'apprentissage lancée en mars 2022. En combinant les formations offertes par la Banque aux plus récents cours et ressources proposés par certains fournisseurs de contenu qui sont des chefs de file du domaine et en utilisant l'intelligence artificielle pour faire le tri parmi les possibilités, Qrio crée une expérience personnalisée en fonction des besoins et des préférences de l'utilisateur. Les employés ont accès à des ressources sur une série de sujets liés à l'EDI, notamment l'antiracisme, le leadership inclusif et la manière d'être un allié. LinkedIn Learning a aussi été très populaire chez nos employés : plusieurs séries de vidéos, offertes dans les deux langues officielles, ont été sélectionnées et mises à leur disposition pour appuyer leur apprentissage sur le mieux-être, la diversité et l'inclusion. En 2021, nous avons lancé un module de formation en ligne de dix minutes 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. Nous avons également commencé à travailler sur un nouveau module concernant l'accessibilité et à élaborer une série de guides d'apprentissage pour aider les leaders à organiser des conversations d'équipe sur certains sujets liés à l'EDI. Ces guides contiennent des questions de discussion, une présentation et des notes pour faciliter l'animation.

Pour 2022

- Élaboration et lancement d'un module en ligne autonome sur l'accessibilité
- Lancement des guides d'animation pour les leaders qui organisent des conversations sur l'EDI
- Lancement de la formation en santé mentale pour tous les non-leaders
- Organisation, en partenariat avec BlackNorth, d'un événement sur l'antiracisme à l'échelle de la Banque et à l'externe

3.5 Promotion

Développement du talent et la planification de la relève

Nous investissons dans nos employés issus de la diversité

Notre **Programme de perfectionnement accéléré en leadership** a célébré ses sept ans en 2021. Au cours de ses premières années d'existence, le programme s'est adressé en priorité aux femmes, aux employés racisés et aux francophones, car ces groupes sont sous-représentés dans les échelons de la relève des économistes et des spécialistes du secteur financier. En moyenne, sept ou huit leaders participent au programme chaque année. Notre **grille des compétences en leadership**, qui sert à l'évaluation des leaders, 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, nous avons entamé un réexamen de ces compétences, exercice qui s'est terminé en 2021. Nous avons pu ainsi y intégrer les comportements inclusifs attendus de la part des leaders, tout en insistant sur la valorisation des différences et l'importance de tenir compte des autres points de vue. Les nouvelles compétences se trouvent dans notre outil en ligne de gestion du rendement et du perfectionnement; on s'assure ainsi que ces éléments font partie des attentes et des objectifs personnels des employés, et qu'ils sont abordés lors de leur évaluation de fin d'année, et ce, dans le but de favoriser une culture de responsabilisation au sein de l'organisation. En 2021, nous avons adopté ces compétences actualisées en même temps que nos nouvelles valeurs afin de montrer la place centrale qu'elles occupent dans notre culture et nos priorités.

Nous disposons d'une **approche normalisée en matière de gestion des talents**, laquelle comprend des définitions et des critères d'évaluation clairs pour cibler les employés à potentiel élevé, et s'aligne sur les approches existantes en la matière et en planification de la relève chez les cadres supérieurs. Cela comporte également un bilan de la proportion de femmes, d'employés racisés et de francophones dans le bassin de relève. Le département de la Recherche économique et financière (REF) a appliqué 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.

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

Pour 2022

- Amorcer l'évaluation de l'approche en matière de planification de la relève

3.6 Mesures d'adaptation et accessibilité

Nous avons amélioré notre planification de l'accessibilité et le soutien aux mesures d'adaptation

Nous avons mis à jour les **consignes garantissant l'accessibilité du milieu de travail** au printemps 2021, dans le but de décrire les principes, les responsabilités et les possibilités en matière de mesures d'adaptation et de soutien offertes aux employés ainsi qu'aux candidats aux capacités diverses concernant les éléments suivants : 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 leaders. Les équipes du recrutement, du mieux-être et des politiques et programmes aux Ressources humaines ainsi que les Communications, les Services des installations et les Services des technologies de l'information font partie des nombreux partenaires donnant suite aux demandes d'adaptation.

Tout au long de 2021, 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 nos interactions avec le public et nos employés. Nous avons créé un poste pour piloter le dossier de l'accessibilité de même qu'un groupe de travail formé des principales parties prenantes de toute l'organisation pour établir les activités prioritaires. Certains projets déjà en cours contribueront à façonner notre plan d'accessibilité pluriannuel. Avec notre plan, nous souhaitons dépasser les normes actuelles des directives d'accessibilité du contenu Web dans la conception de nos sites Web externes et internes : en souscrivant à des pratiques exemplaires pour la planification et la tenue d'événements virtuels accessibles; en tirant parti des fonctions

d'accessibilité intégrées à nos outils et plateformes; en repensant les expositions et les espaces du Musée pour les rendre plus accessibles aux visiteurs; en consultant les personnes handicapées; et en adoptant une approche axée sur l'accessibilité dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux programmes, services, formations et activités visant à sensibiliser le public.

Nous avons mis à profit les technologies pour améliorer l'accessibilité

Nous nous sommes engagés à rendre notre environnement de travail entièrement accessible aux employés handicapés. En partenariat avec nos principaux fournisseurs de logiciels, nous avons accès à des outils et à des méthodologies qui nous permettent de répondre, selon les besoins, aux **demandes d'aménagement liées à la technologie des employés**. Ces outils comprennent, entre autres, des équipements spécialisés (p. ex., écrans surdimensionnés et claviers ergonomiques), des écrans à faible intensité qui permettent de réduire la résolution et la luminosité, et des palettes de couleurs différentes pour aider les employés souffrant de déficiences visuelles ainsi que des logiciels spéciaux pour réduire l'utilisation du clavier. Lors des grands événements internes en personne, nous offrons aux employés un service **d'interprétation simultanée** en anglais et en français, le sous-titrage des **vidéos** et des services de transcription. De plus, la plupart des 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, responsable à la fois de nos sites externes et de notre intranet, intègre les normes d'accessibilité dès l'étape de la conception. En 2021, une initiative appelée Strategica11y a **porté sur l'amélioration de notre site Web externe** pour qu'il puisse être accessible au plus grand nombre de personnes possible, notamment en lançant une version de notre site Web en mode sombre (texte de couleur pâle sur un fond sombre) pour en améliorer l'accessibilité.

À la fin de 2019, nous avons 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, ont permis d'élaborer 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 notre travail effectué 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.

Pour 2022

- Embauche d'un spécialiste en accessibilité, équité, diversité et inclusion
- Élaboration de notre premier plan d'accessibilité à l'échelle de l'organisation, définissant les principales activités qui visent à éliminer les obstacles existants ou potentiels
- Création d'un groupe de travail sur l'accessibilité à l'échelle de la Banque, composé de représentants des principaux secteurs de l'organisation

3.7 Communications

Nous avons communiqué avec nos employés

En 2021, nos employés ont reçu 44 **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 et de l'inclusion, précise ce que nous faisons en ce sens et indique ce que chacun peut faire. En 2021, nous avons ajouté plus de 20 éléments à notre blogue sur la diversité et l'inclusion, notamment des billets, des profils et des ressources, afin de nourrir un sentiment d'appartenance et de partage. Les organisations ont de plus en plus conscience de la nécessité, dans leurs communications internes et externes, de parler des **événements et des questions d'actualité** qui touchent la société et les communautés. En raison du nombre croissant d'événements sociaux et

politiques importants ayant eu lieu depuis 2020, nous avons élaboré un cadre pour évaluer leurs impacts et formuler une réponse appropriée. La diversité et l'inclusion sont des priorités de plus en plus importantes, et nous sommes animés par la volonté d'améliorer sans cesse l'inclusion de tous les employés, quels que soient leur milieu d'origine, leur identité et leur vécu.

Nous avons communiqué avec la population

En 2021, la Banque a fait 196 communications externes (contre 165 l'année dernière) sur la diversité et l'inclusion : discours, communiqués, publications dans les réseaux sociaux et événements. Ces communications portaient 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, ainsi que d'autres sujets concernant l'EDI et les activités de la Banque. Nous avons reçu plusieurs prix en 2021. Nous avons notamment été reconnus comme l'un des **meilleurs employeurs pour la diversité au Canada** grâce à nos programmes exceptionnels en la matière. De plus, nous nous sommes classés en 2021 parmi les **100 meilleurs employeurs du Canada** (Mediacorp Canada) pour la 12^e année consécutive et, dans le cadre de ce concours, la Banque a été nommée parmi les **meilleurs employeurs pro-famille au Canada et dans la région de la capitale nationale**.

Pour 2022

- Lancement et diffusion à l'externe de la nouvelle stratégie EDI 2022-2024
- Mise à jour des pages Carrières du site Web
- Visibilité accrue de la direction sur les dossiers et les initiatives en matière d'EDI afin de montrer leur importance pour les employés

Section 4 : Consultations

Consultations

Nous avons fait appel à nos groupes consultatifs

Le mandat de notre **Comité sur la diversité et l'inclusion** 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. Le Comité comprend un représentant de chaque département. Ses membres constituent un échantillon représentatif des leaders et des salariés de tous les niveaux de poste, qui va au-delà des quatre groupes désignés. Le Comité s'est réuni sept fois en 2021. 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 des activités des RH, ont entrepris la mise en œuvre des activités du Comité et ont formulé des observations pour l'élaboration de la nouvelle stratégie sur la diversité et l'inclusion. L'un des faits saillants du travail du Comité a été la constitution d'une banque de pratiques prometteuses en matière de diversité et d'inclusion à l'échelle de l'organisation, qui a pour but d'inspirer les départements dans l'établissement de leurs engagements annuels en la matière dans le cadre de leur planification annuelle. Pour mieux informer l'organisation des initiatives de diversité et d'inclusion et mieux orienter la planification et les communications en la matière, nous avons mis sur pied le **Réseau de la diversité et de l'inclusion** en 2020. Ce groupe, qui se réunit deux fois par année, est 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. Il y a eu deux réunions du **Réseau de la diversité et de l'inclusion** en 2021. La première réunion a servi principalement à étudier la stratégie actuelle de diversité et d'inclusion, tandis que la deuxième a permis aux membres d'élaborer la prochaine stratégie de la Banque.

Nous avons demandé à nos employés de prendre part aux décisions qui les concernent

La Banque a fait participer ses employés à d'importantes consultations en 2021 :

- Pour établir notre nouvelle **stratégie 2022-2024 en matière d'équité, de diversité et d'inclusion**, nous nous sommes entretenus avec plus de 450 employés parmi les membres des groupes de la diversité, les champions, les membres des réseaux internes, les groupes de ressources pour les employés et les leaders.
- Nous avons organisé en 2021 deux mini-bilans de santé pour mieux évaluer l'**état de préparation des employés** pour effectuer leurs tâches dans un milieu de travail hybride.
- Nous avons réalisé un sondage auprès des employés afin de jauger leur intérêt pour **le modèle de travail hybride** après la pandémie et de voir comment nous pourrions utiliser efficacement nos bureaux.
- Nous avons rencontré des groupes à l'échelle de la Banque, notamment les groupes de ressources pour les employés ainsi que les employés des régions, pour répondre à leurs questions et mieux comprendre leurs points de vue sur la **transition vers le modèle de travail hybride**.
- Nous avons fait appel à nos **groupes de ressources pour les employés** à des fins de consultation à plusieurs reprises en 2021, que ce soit pour nous aider à formuler nos messages après la découverte confirmée de restes d'enfants autochtones, à élaborer un module sur la diversité des genres ou à façonner notre prochaine stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.
- Nous avons fait appel à notre **Comité sur la diversité et l'inclusion** pour concevoir et mettre en œuvre une campagne d'auto-identification à l'échelle de l'organisation, laquelle comprenait de nouveaux messages et de la promotion au sein des départements.
- Nous avons recueilli les commentaires des **employés qui partent** lors de leur entrevue de départ pour relever les améliorations à apporter et les problèmes potentiels.

Nous avons collaboré activement avec nos parties prenantes et nos partenaires

Le département des Communications a élaboré des lignes directrices et des mesures pour accroître l'inclusion des Canadiens et **des partenaires dans les événements et les engagements de la Banque**. Ces lignes directrices permettent de mieux intégrer le principe de diversité dans la planification et les mesures visant à promouvoir les activités dans ce domaine. Pour la première fois depuis l'adoption de l'**entente initiale sur la cible de maîtrise de l'inflation** il y a 30 ans, nous avons réalisé une consultation publique en vue du renouvellement de cette entente avec le gouvernement du Canada. Au cours des dernières années, nous avons élargi davantage le groupe de parties prenantes que l'on consulte pour appuyer et éclairer la prise de décisions stratégiques, notamment en organisant des séances d'information avec nos sous-gouverneurs pour Women in Capital Markets et la Black Business and Professional Association, des tables rondes sur l'avenir du travail avec la société civile et des réunions avec l'Autorité financière des Premières Nations. De concert avec des partenaires externes, nous avons continué à élaborer, en 2021, une **enquête nationale auprès des entreprises autochtones**. Ce partenariat nous aidera à mieux connaître le secteur des entreprises autochtones et, plus généralement, les conditions de l'économie autochtone, qui est un secteur en croissance de l'économie canadienne sur lequel les données sont limitées. Notre **Enquête annuelle de notoriété auprès du public** cherche à évaluer la connaissance de la Banque par les Canadiens et leur confiance en elle comme institution publique. Si les Canadiens sont au courant de nos actions et de nos politiques, qu'ils les comprennent et ont confiance en elles, cela améliore leur efficacité. Notre département des Communications a mis sur pied un groupe de travail chargé de formuler une stratégie visant à renforcer l'engagement et à améliorer les **communications de la Banque avec les Canadiens francophones**. L'équipe de gestion des parties prenantes externes de notre département de la Monnaie continue d'offrir un dépliant qui décrit les **caractéristiques de sécurité des billets en polymère** en anglais et en français ainsi qu'en coréen, en punjabi, en chinois traditionnel et en chinois simplifié.

Pour 2022

- Début des consultations externes et internes sur la réconciliation économique avec les Autochtones et la manière dont la Banque peut la définir et la soutenir
- Lancement de la stratégie EDI 2022-2024

Section 5 : Un avenir à bâtir

L'ensemble du présent rapport démontre à quel point nous tenons à faire corps avec les principes de diversité et d'inclusion, principes que la Banque lie directement à son succès et qui procurent des résultats équitables à ses employés, comme en fait foi notre nouvelle stratégie sur la diversité et l'inclusion. À l'amorce du processus de planification du prochain plan stratégique, nous veillerons à ce que l'équité, la diversité et l'inclusion y occupent une place de choix. Par notre stratégie sur la diversité et l'inclusion, nous réitérons notre engagement à déceler et à éliminer les obstacles à l'emploi, à consulter nos employés et les leaders, à communiquer avec eux, à renforcer notre cadre de responsabilité et à améliorer les initiatives et les mesures spéciales que nous mettons en place pour réduire la sous-représentation des groupes désignés. Nous continuerons d'intensifier nos efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion, et comptons 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	2016	2021	Objectif 2021	DMT
Personnes handicapées	1,6 %	7,1 %	4,0 %	8,8 %
Membres d'une minorité visible	22,7 %	29,8 %	26,0 %	27,0 %
Autochtones	1,3 %	1,5 %	2,0 %	2,0 %
Femmes	47,5 %	44,5 %	42,2 %	42,2 %

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

Groupe	2016	2021	Objectif de 2021	DMT
Économistes	29,2 %	33,6 %	33,3 %	43,8 %
Spécialistes du secteur financier	25,5 %	23,9 %	25,5 %	31,5 %
Leaders (niveaux 18 à 21)	29,2 %	26,3 %	S. O.	S. O.
Leaders (CS1 à CS2)	23,8 %	20,0 %	S. O.	S. O.

* Aucunes 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.

*** Un poste d'économiste ou de spécialiste du secteur financier n'est pas un poste de leader.