



BANK OF CANADA
BANQUE DU CANADA

Rapport de 2016 sur
l'équité
en matière d'emploi

Table des matières

Sommaire	1
Section 1 : Aperçu	3
1.2 Équité en matière d'emploi.....	3
1.3 Rapport.....	3
Section 2 : Diversité	4
2.1 Représentation globale.....	4
2.2 Femmes	4
2.3 Minorités visibles.....	6
2.4 Autochtones	8
2.5 Personnes handicapées.....	8
2.6 Mesures plus larges dans le domaine de l'équité d'emploi	10
Section 3 : Intégration	12
3.1 Communication.....	12
3.2 Apprentissage et perfectionnement.....	13
3.3 Politiques de la Banque.....	15
3.4 Santé et bien-être.....	15
3.5 Consultations des employés.....	16
Section 4 : À plus long terme	17
Annexe A : Explications des écarts	18
Catégorie professionnelle (temps plein)	18
Salaire (temps partiel).....	18
Employés non comptabilisés.....	18
Annexe B : Catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi	19
Annexe C : Futures mesures en matière de diversité et échéancier	22

Sommaire

La Banque du Canada s'est engagée à offrir à ses employés un milieu de travail ouvert, propice à l'équité et caractérisé par le respect mutuel. Le *Rapport de 2016 sur l'équité en matière d'emploi* résume les progrès affichés par la Banque du Canada vers une représentation équitable des quatre groupes désignés à des fins d'équité en matière d'emploi (les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées) et vers l'instauration d'un environnement de travail sans obstacle et ouvert à tous les employés.

Bien que la représentation des femmes au sein de la Banque soit supérieure aux chiffres relatifs à la disponibilité sur le marché du travail, ces dernières continuent de souffrir d'une sous-représentation dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier. Pour réduire cet écart, la Banque a pris certaines mesures lors de sa campagne de recrutement universitaire de 2016-2017. Grâce à ces changements, les femmes ont compté pour près de la moitié des économistes et analystes recrutés au cours de cette campagne, soit une nette augmentation de 30 % comparé au nombre de femmes embauchées à ces postes lors des campagnes similaires menées au cours des deux dernières années. Par ailleurs, alors que la Banque cherche à jouer un rôle dans la diversification du bassin des économistes et des spécialistes du secteur financier au Canada, la première sous-gouverneure s'engage personnellement à faire avancer diverses initiatives visant à encourager les jeunes femmes à faire carrière en économie et en finance.

La représentation globale des minorités visibles à la Banque augmente modérément depuis quelques années, et, même si la représentation de ce groupe au sein de la catégorie « Cadres intermédiaires et autres administrateurs » est passée de 13 % en 2015 à 15 % en 2016, la représentation des minorités visibles dans les groupes de cadres demeure inférieure à la disponibilité sur le marché du travail canadien. De modestes progrès ont également été réalisés ces dernières années quant à la représentation des Autochtones et des personnes handicapées dans l'effectif de la Banque, mais un écart subsiste avec la représentation de ces deux groupes désignés sur le marché du travail canadien. Dans le cadre des efforts déployés pour déterminer les causes fondamentales de la sous-représentation des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées au sein de son effectif, la Banque a fait appel aux services d'une société de conseil pour mener une étude qualitative en recueillant directement les commentaires auprès des membres de ces trois groupes désignés. Grâce à cette étude, l'institution déterminera comment mieux soutenir les employés appartenant à ces groupes et fera en sorte de leur offrir un environnement de travail ouvert.

Le programme de bourses et de stages de la Banque destiné aux étudiants autochtones et aux étudiants handicapés s'est révélé une expérience positive à la fois pour les participants et pour les équipes de la Banque auxquelles ils se joignent dans le cadre de stages d'été. Depuis le lancement du programme durant l'année universitaire 2015-2016, huit étudiants ont bénéficié d'une bourse : trois d'entre eux ont effectué des stages en 2016 et trois ont manifesté un intérêt pour des stages d'été en 2017. À la suite du succès du projet pilote en 2015, le programme d'expérience de travail destiné aux personnes handicapées (qui s'adresse à ceux et celles qui ont terminé leurs études) a été étendu à l'ensemble de la Banque en 2016. Lors de ce déploiement, une employée recrutée dans le cadre du programme pilote a pris part à une tournée d'exposés sur le thème de la diversité donnés à l'intention des équipes de direction de chacun des départements pour discuter des obstacles à surmonter par les personnes handicapées et promouvoir le programme. Les programmes en matière d'emploi mis en œuvre par la Banque à l'intention de ces groupes sous-représentés gagnent en visibilité alors que les participants font part de leurs expériences en

lien avec le programme et nous aident à comprendre les obstacles qu'ils doivent franchir pour trouver un emploi rémunéré. Les interactions personnelles qui s'établissent lors des stages viennent compléter la formation des gestionnaires concernant la sensibilisation aux préjugés et les compétences en leadership de l'institution.

En outre, en 2016, la Banque a continué de gérer plusieurs initiatives visant à éliminer les obstacles et à favoriser un milieu de travail diversifié et ouvert. Certaines des initiatives clés concernent le leadership, le recrutement, la sensibilisation et l'accessibilité.

Section 1 : Aperçu

1.1 La Banque du Canada

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

La conduite d'une politique monétaire saine a pour objet de contribuer à la bonne tenue de l'économie et à l'amélioration du niveau de vie des Canadiens, en maintenant l'inflation à un taux bas, stable et prévisible. Avec d'autres partenaires fédéraux, la Banque s'emploie à promouvoir la fiabilité, la solidité et l'efficacité du système financier au Canada et dans le monde. De plus, la Banque est responsable de la conception, de la production et de la distribution des billets de banque canadiens, et veille à ce que ceux-ci soient fiables 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 fédéral.

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

1.2 Équité en matière d'emploi

La Banque s'est engagée à offrir à ses employés un milieu de travail ouvert, propice à l'équité et caractérisé par le respect mutuel. Elle est consciente qu'un effectif diversifié et talentueux peut favoriser des approches, des idées et des modes de pensée novateurs permettant la formulation de mesures de politique plus efficaces pour les Canadiens. Une représentation équitable des femmes, des membres des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées au sein du personnel de la Banque est essentielle à la création d'un tel environnement de travail. Par des stratégies proactives de gestion des ressources humaines et des initiatives globales en matière de diversité et d'intégration, la Banque favorise et soutient la diversité, offre des chances selon les compétences et le mérite, et dispose habituellement d'un effectif représentatif du marché canadien du travail.

1.3 Rapport

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

Section 2 : Diversité

La présente section fait état de la représentation des groupes désignés à la Banque et des mesures mises en œuvre par l'institution pour faire tomber les obstacles et soutenir les membres de ces groupes. En tant qu'institution au service du public, la Banque veut s'assurer que la composition de son effectif reflète le plus justement possible celle de la population canadienne. Les données figurant dans la présente section montrent les progrès accomplis par la Banque dans l'atteinte de cet objectif, en 2016.

2.1 Représentation globale

Le tableau ci-après indique la représentation globale de chaque groupe désigné à la Banque au 31 décembre des années 2014, 2015 et 2016. La colonne intitulée « Disponibilité sur le marché du travail » fait référence à la représentation des groupes désignés sur le marché canadien, selon les données du plus récent recensement (2011). Ces chiffres sont des points de référence; une comparaison avec les données réelles de la Banque permet d'évaluer les progrès réalisés par l'institution.

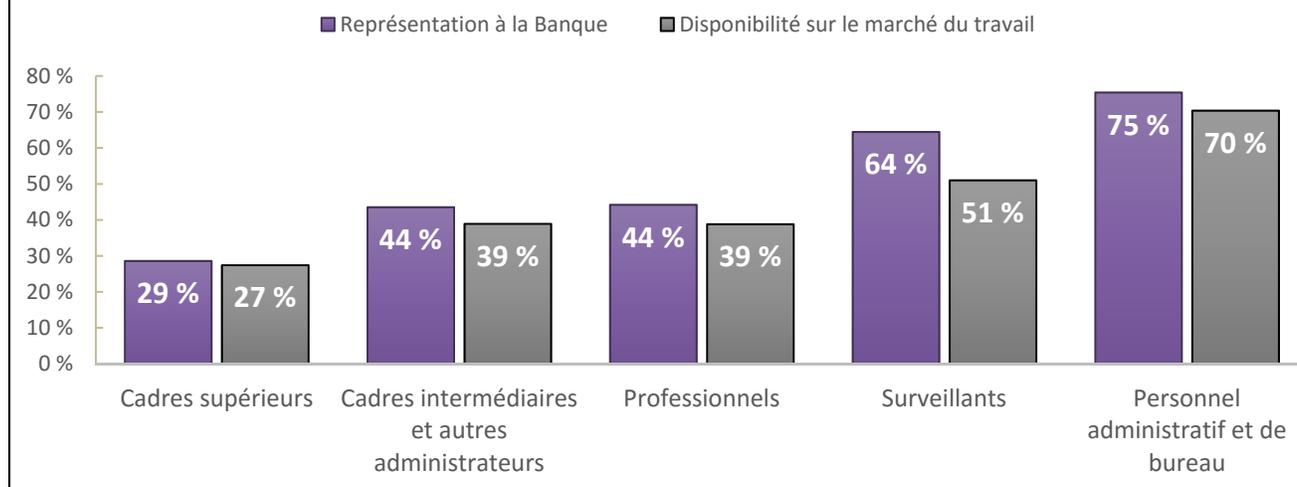
Représentation globale (%) des membres des groupes désignés ¹ (Système de gestion de l'information sur l'équité en milieu de travail)				
Groupe désigné	Banque 31/12/2014	Banque 31/12/2015	Banque 31/12/2016	Disponibilité sur le marché du travail
Femmes	49,41	49,45	48,34	43,50
Minorités visibles	19,35	20,21	20,84	22,40
Autochtones	1,10	1,32	1,39	1,80
Personnes handicapées	1,26	1,54	1,59	4,70

2.2 Femmes

Au cours des trois dernières années, la répartition hommes-femmes au sein de l'effectif de la Banque est demeurée relativement constante, la gent féminine comptant pour près de 50 % du personnel. Le léger recul de la représentation des femmes parmi les employés réguliers s'explique principalement par le passage du statut à temps partiel au statut à temps plein, notamment pour des raisons de restructuration, d'un grand nombre d'employés des services des technologies de l'information et de la sécurité de la Banque, deux secteurs dans lesquels les femmes sont généralement minoritaires. La représentation des femmes chez les cadres intermédiaires et supérieurs à la Banque demeure supérieure aux chiffres relatifs à la disponibilité sur le marché du travail fournis par EDSC (**Graphique 1**). De plus, par rapport à 2015, la proportion de femmes dans les postes de haut niveau (de niveau 17 ou supérieur) est passée de 39 % à 40 %, en raison d'une hausse des promotions octroyées dans les catégories « Professionnels » et « Cadres intermédiaires et autres administrateurs ».

¹ Comprend les employés à temps plein et à temps partiel seulement

Graphique 1 – Représentation des femmes par CPEME* en 2016



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

Mesures ciblant les femmes

Bien que la représentation des femmes à la Banque soit supérieure aux chiffres relatifs à la disponibilité sur le marché du travail, ces dernières continuent de souffrir d'une sous-représentation d'un peu plus de 12 % au sein du groupe des économistes et spécialistes du secteur financier (en comparaison avec une disponibilité sur le marché du travail de 42 %). Pour réduire cet écart, la Banque a pris certaines mesures lors de sa campagne de recrutement universitaire de 2016-2017 visant les étudiantes des universités canadiennes pour leur présenter les carrières d'économistes et de spécialistes du secteur financier à la Banque et les inciter à postuler davantage. Voici quelques-unes des mesures prises par l'institution :

- Mise à profit de l'adhésion de la Banque à Catalyst² pour effectuer un examen des affiches, du descriptif des carrières, des processus et des pratiques utilisés dans le cadre des campagnes de recrutement universitaire. Bien que cet examen n'ait révélé aucune lacune importante dans l'approche suivie par la Banque, quelques petits ajustements et de nouvelles initiatives ont été mis en œuvre afin d'ouvrir plus largement le processus de recrutement aux postulantes. Par exemple, le processus de recrutement visant les étudiants à la maîtrise a été actualisé pour limiter les effets négatifs que pourraient entraîner les préjugés inconscients en :
 - accordant davantage d'importance à la présence d'économistes et de spécialistes du secteur financier appartenant à la gent féminine à chaque étape du processus de sélection, et ce, quel que soit le sexe du candidat;

² Organisme sans but lucratif de défense des intérêts des femmes qui cherche à ouvrir de nouvelles voies pour les femmes et les employeurs au Canada, et à promouvoir les avantages associés au fait de disposer de talents diversifiés au sein des effectifs.

- instaurant davantage de rigueur dans la prise de décision : les raisons qui ont motivé la mise à l'écart d'un candidat lors du processus d'entrevue doivent désormais être documentées;
- demandant aux leaders – qui ont un meilleur aperçu des priorités de la Banque (y compris celles en matière de diversité) – de participer davantage au processus de sélection, du début à la fin, notamment en validant la présélection des candidats et la sélection de ceux retenus pour la première série d'entrevues, de même qu'en participant à la deuxième série d'entrevues. Auparavant, ce processus était confié à un groupe de travail principalement composé d'employés n'exerçant pas de fonctions de leader et issus des RH ainsi que des divers départements où travaillent des économistes et des spécialistes du secteur financier.

Résultat de ces changements : les femmes comptaient pour près de la moitié des économistes et analystes embauchés par la Banque lors de sa campagne de recrutement universitaire de 2016-2017, ce qui représente une nette augmentation de 30 % par rapport au nombre de femmes recrutées dans ces fonctions lors des campagnes similaires menées au cours des deux dernières années.

- Engagement personnel de la première sous-gouverneure à faire avancer diverses initiatives visant à encourager les jeunes femmes à embrasser une carrière en économie ou en finance alors que la Banque cherche à jouer un rôle dans la diversification du bassin des économistes et des spécialistes du secteur financier au Canada.
- Invitation de sept étudiantes d'été en économie et en finance à s'associer avec autant de cadres supérieures de la Banque pour participer à la conférence et au dîner du Réseau de Femmes Économistes dans le cadre du parrainage de la Banque du congrès de l'Association canadienne d'économique de 2016.

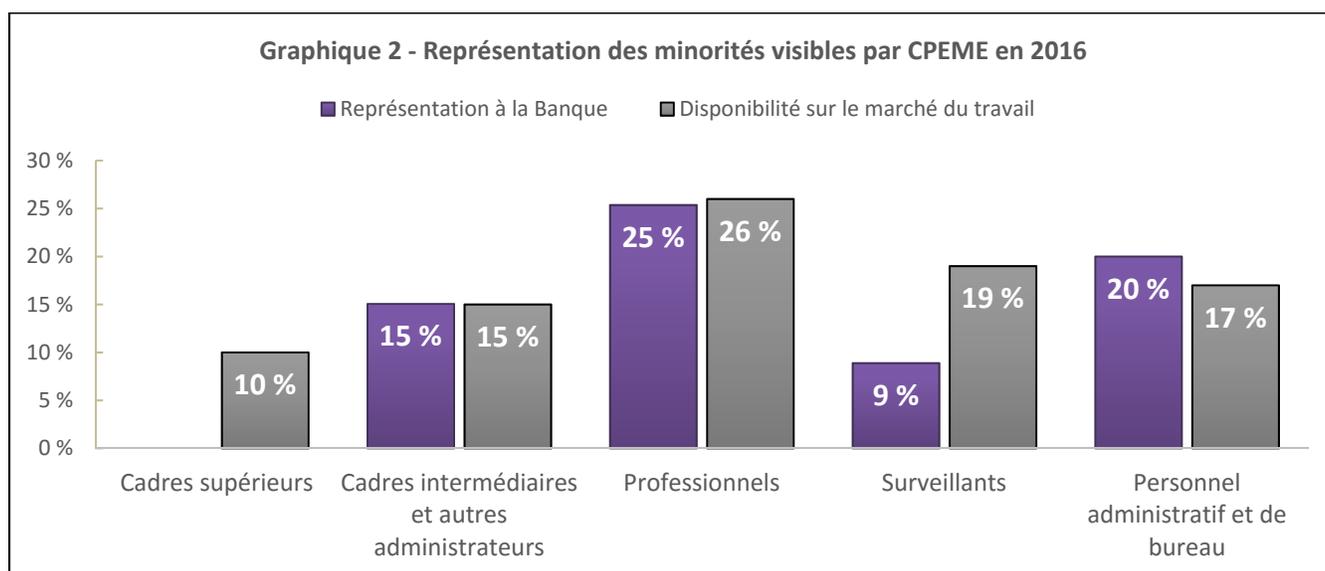
Les technologies de l'information (TI) sont un autre secteur où les hommes continuent d'être plus nombreux que les femmes, que ce soit sur le marché du travail canadien ou au sein de la Banque. Par conséquent, le département des Services TI mène diverses activités pour inciter les femmes à faire carrière dans le domaine des TI et les retenir au sein de son effectif. En novembre 2016, dans le cadre de la journée annuelle « Invitons nos jeunes au travail », les Services TI ont organisé une activité au cours de laquelle les jeunes filles de 9^e année ont pu découvrir les carrières informatiques. Par ailleurs, dix employés se sont portés volontaires pour agir à titre de mentors auprès de jeunes filles de la 7^e à la 12^e année lors de leur participation à « Technovation », programme d'entrepreneuriat en technologie. En outre, la Banque s'est associée au groupe chargé des technologies chez Deloitte pour constituer un groupe de réseautage, intitulé « Rassemblement de femmes du domaine des technologies », permettant de rencontrer d'autres femmes de la profession et d'explorer des sujets d'intérêt commun.

2.3 Minorités visibles

Bien qu'elle soit légèrement inférieure aux chiffres relatifs à la disponibilité sur le marché du travail, la représentation globale des minorités visibles à la Banque est passée de 20,21 % à 20,84 % entre 2015 et 2016. Cette augmentation s'inscrit dans la lignée d'une longue série de hausses annuelles dans la représentation des minorités visibles à la Banque, qui a ainsi augmenté de près de 3 % depuis 2013. La hausse de 2016 est en grande partie attribuable à une augmentation de la proportion de membres de

minorités visibles recrutés (26 % en 2016 contre 19 % en 2015), ainsi qu'au nombre élevé d'employés temporaires³ de ce groupe qui sont devenus employés à temps plein (19).

Même si la représentation des minorités visibles au sein des groupes de cadres (**Graphique 2**) demeure inférieure à la disponibilité sur le marché du travail, la Banque a considérablement augmenté la proportion de membres de minorités visibles dans la catégorie « Cadres intermédiaires et autres administrateurs ». Celle-ci atteint les 15 %, soit une augmentation de 2 % depuis 2015. La représentation de ce groupe à la Banque est désormais à parité avec la disponibilité sur le marché du travail. Cette hausse de 2 % d'une année à l'autre s'explique en grande partie par une augmentation de la proportion de promotions accordées à des membres des minorités visibles et du recrutement de personnes issues de ce groupe dans la catégorie « Cadres intermédiaires et autres ».



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

Mesures ciblant les minorités visibles

En 2016, dans le cadre des efforts déployés pour déterminer les causes fondamentales de la sous-représentation des minorités visibles au sein de son effectif, la Banque a fait appel aux services d'une société de conseil pour mener une étude qualitative en recueillant directement les commentaires auprès des membres de ce groupe visé par l'équité en matière d'emploi sur des thèmes liés au rendement et à la gestion de carrière. Grâce à cette étude, l'institution déterminera comment mieux soutenir ces membres et faire en sorte de continuer à offrir un environnement de travail ouvert à tous les employés.

³ Les employés temporaires sont des employés embauchés pour une courte durée (moins d'un an) ou pour une durée déterminée (un an ou plus).

2.4 Autochtones

La représentation globale des Autochtones a légèrement augmenté (de 0,07 %) en 2016 pour atteindre 1,39 %⁴. Cette augmentation s'explique par une embauche, deux changements dans les données d'auto-identification et deux titularisations. Par ailleurs, un peu plus de 4 % des promotions octroyées à la Banque en 2016 ont été accordées à des Autochtones, un chiffre environ 2,5 fois supérieur à la représentation de ce groupe désigné sur le marché du travail. Malgré ces progrès, la représentation des Autochtones à la Banque reste quelque peu inférieure à la disponibilité sur le marché du travail.

Mesures ciblant les Autochtones

Au vu de la sous-représentation persistante des Autochtones dans de nombreux secteurs de la Banque, celle-ci a continué de proposer son programme de bourses et de stages destiné aux étudiants autochtones, en 2016. Ce programme aide des Autochtones à poursuivre leurs études, tout en les incitant à s'intéresser à l'institution en tant que futur employeur de choix. Pour atteindre un plus grand nombre de communautés autochtones, la Banque a poursuivi son partenariat avec Indspire, une organisation bien établie qui gère les bourses pour étudiants autochtones. Depuis le lancement du programme durant l'année universitaire 2015-2016, quatre étudiants ont bénéficié d'une bourse : l'un d'eux a effectué un stage en 2016 et en effectuera un deuxième en 2017, et un autre a accepté d'effectuer un stage d'été en 2017.

Par ailleurs, en 2016, la Banque a fait appel aux services d'une société de conseil pour l'aider à déterminer les causes fondamentales du faible niveau de satisfaction globale affichée par ce groupe par rapport aux autres employés de l'institution dans le cadre du Bilan de santé du milieu de travail (BSMT)⁵ de 2014. Une étude qualitative a été menée en recueillant directement les commentaires des employés autochtones. Cette étude aidera la Banque à déterminer comment mieux soutenir les membres de ce groupe désigné et à faire en sorte de continuer à offrir un environnement de travail ouvert à tous les employés.

2.5 Personnes handicapées

Bien que la représentation de ce groupe à la Banque reste inférieure à la disponibilité sur le marché du travail, la représentation globale des personnes handicapées a légèrement augmenté au cours des trois dernières années, passant de 1,26 à 1,59 %⁶. L'essentiel de la hausse observée en 2016 est attribuable à deux embauches et à un changement dans les données d'auto-identification. Bien que la représentation de ce groupe désigné évolue lentement, un peu plus de 4 % des postes de cadre supérieur⁷ sont actuellement occupés par des employés qui déclarent faire partie du groupe des personnes handicapées. Étant donné qu'on s'attendrait normalement à une diminution et non à une augmentation de la représentation des personnes handicapées à mesure que le niveau de poste augmente, cette situation pourrait annoncer des hausses plus marquées de la représentation de ce groupe désigné dans les années à venir.

⁴ Par souci de confidentialité, les autres données concernant les Autochtones ne sont pas présentées dans des graphiques, ce groupe étant très petit.

⁵ Sondage triennal auprès des employés de la Banque pour évaluer leur mobilisation

⁶ Par souci de confidentialité, les autres données concernant les personnes handicapées ne sont pas présentées dans des graphiques, ce groupe étant très petit.

⁷ Niveaux de poste les plus élevés à la Banque du Canada correspondant aux dirigeants dans les autres organismes

Mesures ciblant les personnes handicapées

Au vu de la sous-représentation persistante des personnes handicapées dans la plupart des secteurs de la Banque, celle-ci a mis en œuvre les mesures suivantes afin d'augmenter la représentation de ce groupe.

- La Banque a continué d'offrir son programme de bourses et de stages destiné aux étudiants handicapés, en 2016. Ce programme aide des personnes handicapées à poursuivre leurs études, tout en les incitant à s'intéresser à l'institution en tant que futur employeur de choix. Depuis le lancement du programme durant l'année universitaire 2015-2016, quatre étudiants ont bénéficié d'une bourse : deux ont effectué un stage en 2016, et un autre effectuera un stage d'été, en 2017.
- Le programme d'expérience de travail destiné aux personnes handicapées donne une autre solution aux gestionnaires pour répondre à leurs besoins en personnel à court terme et accroît les occasions d'emploi offertes aux personnes handicapées. Après un essai concluant en 2015, ce programme a été étendu à l'ensemble de la Banque en 2016. Lors de ce déploiement, une employée recrutée dans le cadre du programme pilote a pris part à une tournée d'exposés sur le thème de la diversité donnés à l'intention des équipes de direction des divers départements pour discuter des obstacles à surmonter par les personnes handicapées et promouvoir le programme.

Ces deux programmes gagnent en visibilité alors que les participants relatent leurs expériences et nous aident à comprendre les obstacles qu'ils doivent franchir pour trouver un emploi rémunéré. Les interactions personnelles qui s'établissent lors des stages viennent compléter la formation des gestionnaires concernant la sensibilisation aux préjugés et les compétences en leadership de l'institution.

Par ailleurs, en 2016, la Banque a fait appel aux services d'une société de conseil pour l'aider à déterminer les causes fondamentales du faible niveau de satisfaction globale affichée par ce groupe désigné par rapport aux autres employés de l'institution dans le cadre du Bilan de santé du milieu de travail (BSMT) de 2014⁸. Une étude qualitative a été menée en recueillant directement les commentaires des employés qui déclarent faire partie du groupe des personnes handicapées. Cette étude aidera la Banque à déterminer comment mieux soutenir les membres de ce groupe désigné et à faire en sorte de continuer à offrir un environnement de travail ouvert à tous les employés.

Enfin, en décembre 2016, le Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE) a organisé une exposition intitulée « S'ouvrir au talent : renforcer votre effectif en recrutant des personnes handicapées » qui visait à présenter les avantages et l'analyse de rentabilité associés à l'embauche de personnes handicapées et qui a cité la Banque comme un modèle à suivre. Lors de cet événement, une vidéo de la campagne Centraide présentant une gestionnaire de la Banque et une employée embauchée par l'entremise du programme de stages destiné aux personnes handicapées a été projetée et suivie d'une discussion pour présenter leurs points de vue. La gestionnaire de la Banque a décrit son expérience consistant à gérer une personne ayant un handicap ainsi que les avantages pour l'institution, et a donné des conseils précis aux autres employeurs concernant les risques qu'ils pourraient percevoir ou les préjugés qu'ils pourraient entretenir quant à l'embauche de

⁸ Sondage triennal auprès des employés de la Banque pour évaluer leur mobilisation

personnes handicapées ou au fait de travailler avec ces dernières. L'employée, quant à elle, a décrit les obstacles auxquels une personne handicapée peut être confrontée dans sa recherche d'emploi et a également dépeint l'expérience de travail stimulante qu'elle a vécue au sein de la Banque. Cette participation croisée d'une gestionnaire et d'une employée de la Banque du Canada a contribué à améliorer la sensibilisation et la compréhension des organismes à l'égard du recrutement des personnes handicapées en leur montrant comment ces dernières peuvent être un plus dans leur effectif, de même qu'elle a mis en lumière les pratiques exemplaires de l'institution dans ce domaine décrites ci-dessus.

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

La section qui suit met l'accent sur les initiatives et programmes supplémentaires mis en œuvre par la Banque pour éliminer les obstacles et aider encore davantage les membres des groupes désignés dans leur ensemble ainsi que d'autres groupes traditionnellement désavantagés.

Exposé sur la diversité et l'intégration à l'intention des cadres

En 2016, la Banque a organisé une tournée sur le thème de la diversité et de l'intégration dont l'objectif était double : premièrement, renforcer les objectifs d'équité en matière d'emploi au sein des équipes de direction, et, deuxièmement, les sensibiliser aux obstacles que rencontrent les personnes handicapées. Dans le cadre de cette tournée, des exposés ont été présentés aux cadres de 11 départements sur 13 pour les informer de l'état d'avancement du plan d'équité en matière d'emploi de la Banque et décrire les initiatives spéciales mises en œuvre pour favoriser un effectif diversifié et représentatif. Ces exposés ont également été l'occasion de présenter le Programme de bourses et de stages destiné aux étudiants handicapés et aux étudiants autochtones ainsi que le Programme d'expérience de travail destiné aux personnes handicapées. On a invité les cadres de la Banque à garder ces programmes à l'esprit lorsqu'ils procèdent à des recrutements et étudient les candidatures possibles pour un emploi. En outre, comme il a été mentionné précédemment, une employée de la Banque, une personne handicapée qui a été embauchée par l'entremise du Programme d'expérience de travail de la Banque, a décrit les défis qu'elle a dû surmonter lors de sa recherche d'un emploi valorisant.

Recrutement et rayonnement

La section Carrières du site Web de la Banque offre de l'information sur l'engagement de l'institution envers la diversité des candidats et des employés ainsi que sur les mesures d'adaptation à leur égard, et il permet aux candidats de s'identifier comme membre d'un groupe désigné au moment de poser leur candidature. En 2016, le contenu de cette section a été mis à jour et il inclut désormais des vidéos présentant des employés de la Banque et leurs fonctions, ainsi que des sous-sections dédiées aux groupes désignés aux fins d'équité en matière d'emploi et aux anciens combattants. De plus, afin de rendre le processus de candidature plus ouvert, la Banque a remplacé la question du formulaire concernant l'identité sexuelle « Quel est votre sexe? (Réponses possibles :) homme ou femme » par « À quel sexe vous identifiez-vous? (Réponses possibles :) homme, femme ou autre ». Ce petit changement donne aux candidats une option supplémentaire pour décrire leur identité sexuelle.

Des approches et des processus exemplaires en matière de recrutement favorisent la dotation en personnel dans l'ensemble de l'organisation, quel que soit le domaine de compétence ciblé. En 2016, la

Banque a poursuivi ses partenariats avec des organismes externes, tels Aboriginal Link⁹, Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE)¹⁰, l'Association nationale des étudiant(e)s handicapé(e)s au niveau postsecondaire (NEADS)¹¹, Inspire et Equitek¹² afin d'attirer et de trouver des candidats talentueux de divers horizons. À la suite du partenariat avec Equitek, 3 693 membres des groupes désignés à des fins d'équité en matière d'emploi ont démontré l'intention de poser leur candidature à des postes offerts par la Banque du Canada. Parallèlement, l'institution a poursuivi ses efforts pour nouer des liens de collaboration plus solides avec les bureaux de la diversité des universités afin de déceler de nouveaux canaux qui lui permettraient de prendre contact avec des groupes d'équité en matière d'emploi sous-représentés.

En 2016, la Banque a lancé une initiative de rayonnement auprès des anciens combattants pour les encourager à envisager l'institution comme un employeur potentiel. En appui à cette activité spéciale de rayonnement, les affiches de poste ont été transmises au ministère des Anciens Combattants, et les vétérans ont désormais la possibilité de s'identifier comme tels lorsqu'ils présentent leur candidature à un poste de la Banque. De plus, la section Carrières du site Web de l'institution a été actualisée pour y mentionner précisément l'intérêt que celle-ci porte à un éventail de compétences et d'expériences qui sont monnaie courante chez les anciens combattants et associées à divers postes de la Banque.

Planification de la relève

La Banque a recours à un processus rigoureux de planification de la relève pour tous les postes de direction ainsi que pour les postes clés de tous les niveaux. Les comités de gestion du talent pour les postes aux échelons supérieurs se réunissent tous les trois à quatre mois pour échanger leurs points de vue sur les priorités stratégiques en matière de gestion de talent, notamment la planification de la relève. Ces comités et le Comité des ressources humaines et de la rémunération du Conseil d'administration de la Banque évaluent régulièrement la diversité du réservoir de talents de l'institution.

En 2014, la Banque a lancé un programme pilote visant à accélérer le perfectionnement des employés très prometteurs grâce à des évaluations poussées, de l'encadrement ciblé et la planification du perfectionnement. Ce programme a été officialisé en 2016. Cette même année, cinq employés ont suivi ce programme et viennent s'ajouter aux quatre employés qui ont participé au programme pilote en 2015. Ce programme s'attache à favoriser l'avancement des groupes sous-représentés, comme les femmes et les minorités visibles, dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier.

Cessation d'emploi

Le processus d'entrevue de départ permet à la Banque de recueillir les commentaires des employés qui quittent l'institution et ainsi de cerner les éléments qui posent problème. En 2016, les questions qui ont enregistré les résultats les plus élevés lors des entrevues de départ sont celles ayant trait à l'éthique et à l'honnêteté, ainsi qu'aux conditions de travail (moyenne de 4,3 et 4,4 sur 5). Ces deux thèmes comprenaient des questions concernant la discrimination, le harcèlement et le sentiment de sécurité dans

⁹ Un des plus grands organismes de services publicitaires et de communication ciblant la communauté autochtone

¹⁰ Initiative communautaire qui rassemble des employeurs et des fournisseurs de services dans le but d'accroître les occasions d'emploi intéressantes offertes aux personnes handicapées dans la région de la capitale nationale

¹¹ Organisme qui œuvre pour offrir un plein accès à l'éducation et au marché du travail partout au Canada aux étudiants handicapés de niveau postsecondaire et des cycles supérieurs

¹² Equitek procure des solutions de recrutement ciblé et de recherche de candidats stratégiquement diversifiés.

son environnement de travail. Les taux de cessation d'emploi font également l'objet d'un examen annuel afin de déceler tout problème systémique de discrimination visant chacun des groupes désignés.

Section 3 : Intégration

Si elle veut atteindre les objectifs établis dans le Plan à moyen terme¹³, la Banque doit absolument s'attacher à promouvoir un environnement de travail ouvert qui incite les employés à apporter leurs points de vue uniques aux travaux de l'institution. Il est important de mettre en œuvre des politiques et des pratiques qui favorisent un milieu de travail intégrateur où les employés se sentent à l'aise et où ils échangent leurs idées. Quelques mesures clés aident la Banque à créer un environnement qui favorise un effectif diversifié et ouvert.

3.1 Communication

En utilisant divers canaux de communication, la Banque diffuse des messages clairs et cohérents destinés à renseigner les employés sur les pratiques et comportements favorisant l'intégration sur le lieu de travail. Banque centrale¹⁴ est le vecteur de communication principal avec les employés. Ce site les informe sur les politiques, initiatives et activités de l'institution en matière d'accessibilité et d'intégration. Les communications internes sont aussi appuyées par d'autres canaux tels que Info-flash¹⁵, les *Carnets de la Banque*¹⁶, des déjeuners-causeries et des sondages menés auprès des employés ainsi que des groupes de discussion.

Banque centrale

En 2016, la Banque a continué de mettre son rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi à la disposition des employés et d'autres parties intéressées en le versant dans son intranet et son site Web. En outre, elle a entamé la refonte du contenu de RH en ligne, section de son intranet dédiée aux RH, pour qu'il réponde mieux aux besoins des cadres et du personnel de la Banque. Le travail a consisté notamment en la conception d'une nouvelle arborescence et la création de contenu, notamment des marches à suivre, des renseignements contextuels ainsi que des animations vidéo pour illustrer les concepts et programmes de base des RH, y compris ceux en lien avec la diversité et l'intégration (p. ex., équité en matière d'emploi, bilinguisme, aménagement).

Déjeuners-causeries

Chaque année, la Banque propose aux membres de son personnel plusieurs déjeuners-causeries pour leur donner l'occasion d'en apprendre plus sur un large éventail de sujets. En 2016, les employés ont été conviés à prendre part à des activités liées à l'intégration. Par exemple, ouvert aux gestionnaires, un déjeuner-causerie intitulé **Sensibilisation à l'embauche de personnes handicapées** a été animé par une consultante externe spécialiste de la gestion de l'invalidité et des ressources humaines. Il avait pour but de contribuer à dissiper certains mythes parmi les plus courants entourant l'embauche de personnes handicapées. Les gestionnaires présents ont eu l'occasion d'apprendre ce qu'ils peuvent faire pour surmonter certaines de ces barrières non intentionnelles.

¹³ Plan stratégique triennal de la Banque

¹⁴ Site intranet de la Banque

¹⁵ Courriels diffusés quotidiennement pour informer le personnel sur les initiatives, activités et pratiques importantes de la Banque

¹⁶ Magazine trimestriel présentant les activités de la Banque et d'autres événements

Sondages menés auprès des employés pour recueillir leurs commentaires

Communiquer ne se limite pas à mettre l'information à disposition des employés; il s'agit également de les laisser s'exprimer. La prise en compte des divers points de vue et opinions du personnel se traduit par un milieu de travail amélioré et plus ouvert.

En 2016, la Banque a revu son approche en matière de rendement et de perfectionnement. Une consultation approfondie menée auprès de plus de 200 cadres et employés a donné de formidables indications pour concevoir une approche beaucoup plus simple, qui est axée sur l'établissement d'objectifs clairs et qui fournit une rétroaction fréquente, utile et en temps opportun aux employés quant à leurs réalisations clés (le « quoi ») et comment ils y parviennent (le « comment », à savoir les compétences clés en phase avec la culture et les valeurs de la Banque). La nouvelle approche a été lancée en février 2017.

Dans le cadre d'un examen de la rémunération globale, un sondage a été réalisé auprès des employés de la Banque afin de connaître leur avis sur les solutions à l'étude pour la modification du programme d'avantages sociaux de la Banque et comprendre quels aspects du programme existant sont les plus importants pour eux et leur famille. Parallèlement au sondage, une vidéo a été créée pour expliquer le programme d'avantages sociaux flexibles de façon à ce que les employés aient une meilleure compréhension de l'ensemble des avantages et des choix mis à leur disposition pour mieux répondre à leurs besoins.

Tous les trois ans, la Banque mène une enquête, le Bilan de santé du milieu de travail, qui donne l'occasion aux employés de donner leur avis sur un large éventail de sujets comme la progression de carrière, l'environnement de travail et la reconnaissance. Les réponses à cette enquête contribuent à influencer l'évolution de leur milieu de travail, car elles permettent à la Haute Direction de déterminer les points à améliorer et de faire le suivi des principaux enjeux que les enquêtes précédentes ont fait ressortir. Les commentaires fournis par le passé ont eu une incidence sur le Plan à moyen terme de la Banque et sur les priorités des départements. En 2016, la Banque a mené un processus de demande de propositions et a retenu les services d'un nouveau fournisseur pour l'appuyer dorénavant dans l'administration des sondages sur la mobilisation des employés. Le prochain sondage, qui sera effectué en juin 2017, misera sur une approche et un ensemble de questions simplifiés. Le sondage principal, dorénavant plus court, sera complété périodiquement par de mini-sondages pour évaluer les progrès accomplis au regard de domaines revêtant un intérêt particulier (p. ex., le leadership) et par des enquêtes ponctuelles sur des sujets précis, au besoin.

3.2 Apprentissage et perfectionnement

Témoignant de l'importance que la Banque a accordée au perfectionnement professionnel en 2016, l'équivalent de 4 % du budget annuel au titre de la rémunération a été consacré à l'apprentissage et au perfectionnement des employés. L'institution veille à ce que tous ses employés se voient offrir la formation nécessaire tout au long de leur carrière ainsi que les connaissances permettant d'acquérir une meilleure compréhension des besoins et points de vue des autres.

- Pour faire en sorte que tous ses employés puissent évoluer dans un milieu de travail favorable, la Banque a commencé, en 2014, à offrir des ateliers de **sensibilisation aux préjugés** d'une demi-journée. Ce sont 156 gestionnaires qui ont suivi cette formation depuis son lancement, soit environ 65 % de l'ensemble des gestionnaires de la Banque. L'objectif, énoncé dans le Plan

d'équité en matière d'emploi, est qu'en 2017 tous les gestionnaires de la Banque aient participé à l'atelier.

- En 2015, la Banque a élaboré un ensemble de **compétences en leadership** qui ont été officiellement intégrées pour la première fois en 2016 au plan de rendement et de perfectionnement de ses cadres. Les comportements se rapportant à la diversité, à la sensibilisation aux préjugés et à l'intégration font partie intégrante des définitions des compétences. En 2016, la Banque a également élaboré un ensemble de **cing compétences clés pour ses employés**. Ces nouvelles compétences, dont le lancement officiel interviendra en 2017, mettent l'accent sur la diversité des idées ainsi que sur le respect des opinions et points de vue divers.
- La Banque a lancé l'**atelier Coaching et rétroaction** auquel tous les cadres se doivent de participer afin d'acquérir les compétences requises pour répondre aux objectifs de la nouvelle approche de l'institution en matière de rendement et de perfectionnement (lancée au début de 2017). Cet atelier hautement interactif de deux jours donne aux gestionnaires l'occasion d'acquérir et de mettre en pratique des compétences en encadrement qui les aideront à motiver leur équipe et à améliorer leur rendement, ainsi que de discuter avec leurs pairs.
- La direction et les RH se tiennent au courant des **pratiques exemplaires en matière de diversité et d'intégration** en participant de façon proactive à des forums réunissant des experts de la diversité de diverses organisations et à des groupes de réflexion comme le Council on Inclusive Work Environments, le Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE), et Catalyst.
- L'ensemble des cadres supérieurs a participé à un atelier sur la **gestion de la santé mentale au travail** axé sur la manière de soutenir un employé ayant des problèmes de santé mentale tout en continuant à gérer le rendement pour l'organisation.
- La Banque dispose d'un **Programme de mentorat** bien établi pour favoriser et renforcer le réseautage entre employés ainsi que la mise en commun des connaissances et le transfert de compétences, et permettre aux employés moins aguerris et à ceux qui ont plus d'expérience de profiter de davantage d'occasions d'échanger. Plus de 10 % du personnel profite officiellement du programme, nombre auquel s'ajoutent tous ceux et toutes celles qui tirent parti de l'accompagnement informel que leur offrent leurs collègues. À noter que 46 % des mentors et 64 % des mentorés participant officiellement au programme sont des femmes.
- On s'attend à ce que tous les nouveaux gestionnaires participent au **Programme d'orientation des gestionnaires**, un atelier de deux jours qui donne un aperçu des éléments essentiels au rôle de gestionnaire à la Banque. Les participants ont l'occasion de s'adresser à des membres de la Haute Direction et d'établir des contacts avec d'autres cadres de l'ensemble de l'institution. Certains aspects abordés dans l'atelier se rapportent à la compréhension des comportements et à la gestion efficace des différences.
- Les nouveaux employés de la Banque sont conviés à prendre part à un **programme d'orientation** qui leur permet de se familiariser avec les politiques et programmes clés de l'institution. Ce programme procure de l'information et des outils favorisant l'intégration, et présente les principaux programmes et projets des RH qui appuient la création d'un milieu diversifié et ouvert.

- La Banque continue d’offrir des **ateliers sur la gestion de carrière** à tous ses employés, destinés à les aider à devenir plus proactifs dans la définition et la planification de leur cheminement de carrière. En outre, les gestionnaires ont la possibilité de participer à des ateliers qui portent sur les manières efficaces d’**accompagner les employés dans la gestion de leur carrière**.
- Les employés de la Banque ont accès à **LifeSpeak sur demande**, un service en ligne renfermant plus de 400 vidéos et du matériel de formation couvrant les domaines de la santé, du bien-être et de la famille. Ce service est offert en libre-service et gratuitement aux employés de la Banque, de même qu’aux membres de leur famille.

3.3 Politiques de la Banque

La Banque a adopté des politiques et des programmes exhaustifs visant à promouvoir et à soutenir l’équité dans le milieu de travail. Les politiques sont examinées périodiquement afin de déceler tout préjugé dans le système ou dans les attitudes, afin que l’institution puisse continuer à attirer, à former, à retenir et à promouvoir des employés très performants et talentueux, aux expériences et aux points de vue diversifiés. Ces politiques portent sur ce qui suit, notamment :

- le Code de conduite professionnelle et d’éthique;
- l’équité en matière d’emploi;
- le harcèlement en milieu de travail;
- la prévention de la violence en milieu de travail;
- le rendement et le perfectionnement;
- les congés pour prendre soin d’un enfant, pour soins prodigués par compassion et pour parents d’un enfant gravement malade;
- les congés spéciaux (p. ex., pour prendre soin d’un enfant malade ou d’un membre de la famille);
- l’aménagement de l’horaire de travail;
- les mesures d’adaptation;
- le bilinguisme.

3.4 Santé et bien-être

La Banque établit des exigences élevées pour faire en sorte que son milieu de travail soit sain, sûr et ouvert. Ce niveau d’exigence ne relève pas uniquement d’une obligation en tant qu’employeur fédéral; il s’agit d’une démarche inhérente à une culture organisationnelle profondément respectueuse de ses employés. La Banque offre divers programmes et services visant à appuyer et à favoriser la santé et le mieux-être des employés. Ces programmes et services sont résumés dans Banque centrale. En voici un aperçu :

- **Pause santé** est un bulletin trimestriel sur la santé et le mieux-être destiné à motiver les employés et leur famille à mener un mode de vie sain et actif.
- Le **Programme d’aide aux employés** vise à procurer aux employés et à leur famille immédiate de l’aide pour résoudre des problèmes personnels ou des préoccupations liées au travail comme des problèmes d’anxiété, des réactions au stress ou des problèmes de toxicomanie. Grâce à ce service, les employés et les membres de leur famille ont accès à un soutien adapté à leurs besoins.

- Le **Centre de mieux-être** compte des salles de pause-santé et un espace libre-service doté d'un tensiomètre artériel, d'une lampe de luminothérapie, d'un pèse-personne, de fournitures de premiers soins et d'un petit réfrigérateur pour conserver les médicaments. Il comprend également une salle pouvant servir à la prière ou à la méditation.
- Grâce au **Programme des champions de l'ergonomie** de la Banque, les employés peuvent faire appel à des volontaires (issus du personnel de la Banque) formés pour procéder à des ajustements de base des postes de travail. Les cas complexes sont adressés à un spécialiste apte à vérifier que le matériel de bureau utilisé est adéquat et configuré correctement pour l'employé qui est à l'origine de la demande d'évaluation. Ce programme contribue à satisfaire les divers impératifs de santé du personnel.
- La Banque s'engage à soutenir et à aider les employés qui se remettent d'un accident ou d'une maladie. Son mode de **gestion de l'invalidité** vise à trouver un juste équilibre entre le temps nécessaire aux employés pour se remettre d'un accident ou d'une maladie et leur retour approprié au travail en temps opportun.

Par ailleurs, en 2016, la Banque a travaillé en collaboration avec une tierce partie à la formulation d'un ensemble de recommandations préliminaires pour l'élaboration d'une feuille de route du mieux-être sur trois ans. Voici un aperçu de ces recommandations : une formation plus formelle des cadres sur les facteurs de risque psychologiques et la santé mentale, une meilleure connaissance du profil de santé des employés, des améliorations aux politiques de la Banque relatives aux mesures d'adaptation et de retour au travail et un site Web sur le mieux-être amélioré et intégré. À l'appui de ces recommandations, des solutions rapides ont été mises en œuvre en 2016 comme une série de quatre dîners-causeries facultatifs axés sur des thèmes liés à la santé mentale, telles les stratégies de renforcement de la résilience et l'importance du sommeil dans un mode de vie équilibré.

3.5 Consultations des employés

Pour faire en sorte que la diversité et l'intégration demeurent au cœur de ses préoccupations, la Banque a mis sur pied un Comité de travail sur la diversité et l'intégration. Dirigé par les Ressources humaines, ce comité contribue à promouvoir un environnement de travail où les employés reconnaissent la valeur de la diversité et comprennent comment celle-ci vient appuyer la vision et les objectifs stratégiques de la Banque. Les membres se rencontrent régulièrement (au moins une fois par trimestre) pour :

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

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

En 2016, en plus d'avoir contribué aux rapports susmentionnés, les membres du comité ont pris part au processus d'entrevue et de sélection relatif au Programme de bourses et de stages, et ont commenté la tournée sur le thème de la diversité et de l'intégration (voir la section 2.6 pour obtenir plus d'information) avant que le contenu ne soit officiellement présenté aux équipes de direction de chacun des départements.

Section 4 : À plus long terme

En 2017, priorité sera donnée aux efforts visant à maintenir un effectif qui peut tirer parti de la diversité des idées émanant de ses membres issus de divers horizons. En plus du plan de la première sous-gouverneure pour inciter plus de femmes à poursuivre des études et une carrière en économie et en finance, la Banque continuera d'améliorer ses programmes et pratiques au service de la diversité et d'une meilleure intégration. À ce titre, elle continuera de s'atteler à la mise en œuvre des mesures et des objectifs définis dans son Plan d'équité en matière d'emploi. La Banque a pour but d'éliminer les obstacles possibles et d'accroître la proportion des groupes sous-représentés au sein de son effectif afin que celui-ci soit plus représentatif de la population canadienne. Le but ultime de l'institution est d'instaurer une diversité des idées et des approches pour être en mesure d'accomplir son mandat au mieux.

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

Annexe A : Explications des écarts

Lorsque l'on compare les données du *Rapport de 2016 sur l'équité en matière d'emploi* à celles de l'année précédente, trois écarts importants ressortent.

Catégorie professionnelle (temps plein)

CPEME 11 : Personnel intermédiaire de la vente et des services (+16)

L'écart positif observé dans cette catégorie professionnelle est principalement attribuable à une réorganisation du secteur d'activités des Opérations de sécurité, qui a entraîné la titularisation d'un grand nombre d'agents de sécurité (15). L'écart restant peut s'expliquer par l'affectation provisoire d'un employé d'un poste de la CPEME 07 à un poste de la CPEME 11.

Salaire (temps partiel)

CPEME 03 : Professionnels (+6)

L'écart positif de la fourchette salariale résulte du fait que le salaire d'un employé n'a pas été annualisé correctement au cours de l'année précédente (2015). Si le salaire avait été annualisé, aucun écart ne serait consigné dans le rapport de cette année.

Employés non comptabilisés

Employés comptabilisés en 2016, mais non comptabilisés en 2015 (+1)

Un employé non comptabilisé dans les données de 2015 l'est dans celles de 2016. À la suite d'un examen plus poussé, il apparaît que cet employé a été embauché pour occuper un poste temporaire en 2014 et aurait dû donc figurer dans les rapports précédents. Il n'a pas été possible de trouver pourquoi cet employé n'a pas été dûment comptabilisé, mais il a été ajouté manuellement dans le dossier de cette année.

Pour éviter qu'une telle exclusion des données ne se reproduise, ce cas a été documenté, et on procédera à un examen et à une mise à l'essai des paramètres actuellement en vigueur pour l'extraction de données du Système de gestion de l'information sur l'équité en milieu de travail dans SAP.

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

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

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

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

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

Annexe C : Futures mesures en matière de diversité et échéancier

En 2016, des représentants des RH ont rencontré les équipes de direction de chacun des départements pour leur faire mieux connaître le Plan d'équité en matière d'emploi révisé, ainsi que pour obtenir leur engagement relativement aux objectifs d'embauche et aux initiatives liées à l'équité en matière d'emploi. Le tableau ci-après donne un aperçu des mesures en matière de diversité énoncées dans le Plan d'équité en matière d'emploi qui ont été prises par la Banque, ainsi que d'autres sur lesquelles l'institution continuera de travailler.

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

<p>Évaluation Passer en revue et ajuster les objectifs d'embauche établis dans le Plan d'équité en matière d'emploi 2013-2018 après la mise à jour liée au recensement de 2011.</p>	<p>2015-2016</p>	<p>Des rencontres avec les cadres supérieurs de la Banque ont été organisées en 2016 pour discuter de nouveaux objectifs.</p>
<p>Formation sur la diversité à l'intention de tous les gestionnaires Une formation sur les préjugés inconscients sera mise en place.</p>	<p>Tous les gestionnaires d'ici le quatrième trimestre de 2017</p>	<p>L'atelier sur les préjugés inconscients offert depuis l'automne 2014 a été suivi par 65 % des gestionnaires. Il continue d'être offert.</p>