



BANQUE DU CANADA
BANK OF CANADA

Rapport de 2018 sur l'équité en matière d'emploi

Rapport de 2018 sur l'équité en matière d'emploi

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 et mesures ciblées	4
2.1 Statistiques sur la représentation par groupe désigné	4
2.2 Représentation globale	4
2.3 Personnes handicapées	6
2.4 Membres des minorités visibles	9
2.5 Peuples autochtones	10
2.6 Femmes (situation générale)	12
2.6 a) Les femmes dans le groupe des économistes et spécialistes du secteur financier	13
Section 3 : Mesures favorisant la diversité des équipes et un environnement inclusif	14
3.1 Engagement plus manifeste de la Haute Direction	14
3.2 Apprentissage et sensibilisation	16
3.3 Groupes de ressources pour les employés	17
3.4 Auto-identification	18
3.5 Perfectionnement professionnel	19
3.6 Consultations	19
3.7 Communications et célébrations particulières	20
3.8 Prix et reconnaissance	22
Section 4 : À plus long terme	22
Annexe A : Explication des écarts	24
Catégorie professionnelle (temps plein)	24
Solde (temps plein)	24
Annexe B : Tableaux et graphiques complémentaires	24
Annexe C : Catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi	29

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 préserve la valeur de la monnaie en maintenant l'inflation à un niveau bas, stable et prévisible, et contribue à améliorer le niveau de vie de la population canadienne. Avec d'autres partenaires fédéraux, la Banque s'emploie à promouvoir la fiabilité, la solidité et l'efficacité des systèmes financiers au Canada et dans le monde, et exerce une surveillance sur les grands systèmes de compensation et de règlement. De plus, elle est responsable de la conception, de l'émission et de la distribution des billets de banque canadiens, supervise le système de distribution des billets et assure un approvisionnement constant de billets de qualité aisément acceptés et à l'épreuve de la contrefaçon. Enfin, les activités de gestion financière qu'exerce la Banque sont principalement liées à son rôle d'agent financier du gouvernement du Canada, ce qui consiste à gérer la dette publique et les réserves de change.

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, un Site des opérations à Calgary, de même que des bureaux régionaux à Halifax, à Montréal, à Toronto et à Vancouver. Cette présence régionale fait partie des moyens mis en œuvre par la Banque pour servir les Canadiens, en renforçant les liens qu'a l'institution avec les milieux financiers, les gouvernements provinciaux, le secteur privé, les établissements d'enseignement et le public. La Banque a également un bureau à New York afin d'améliorer les communications avec les milieux financiers américains. Le Site des opérations de Calgary et le siège assument conjointement la responsabilité des opérations sur les marchés et des opérations bancaires courantes, l'objectif étant de rendre le site pleinement fonctionnel d'ici la fin de 2021.

1.2 Équité en matière d'emploi et rapport

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

Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et aux directives d'Emploi et Développement social Canada, la Banque prépare annuellement un rapport sur la situation des membres des quatre groupes désignés au sein de son effectif.

Section 2 : Aperçu quantitatif et mesures ciblées

2.1 Statistiques sur la représentation par groupe désigné

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

Seuls les employés qui s'auto-identifient volontairement comme membres d'un ou de plusieurs des groupes désignés (à l'exception de celui des femmes) sont inclus dans les données agrégées du présent rapport. Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à son règlement d'application, les données sont recueillies et la représentation est analysée selon le lieu, les catégories professionnelles, les échelles de rémunération, ainsi que les taux de promotion et de cessation d'emploi.

Tous les graphiques et tableaux qui suivent comprennent les employés réguliers, les employés embauchés pour une durée déterminée et ceux embauchés pour une courte durée supérieure à 12 semaines, et excluent les employés en congé non rémunéré qui conservent le droit de retourner au travail. Parmi les 14 catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi (CPEME¹), seules celles qui comprennent des responsabilités de gestion ou qui regroupent une grande partie de l'effectif de la Banque sont présentées ci-après. Ces catégories représentent près de 95 % de l'effectif de l'institution.

2.2 Représentation globale

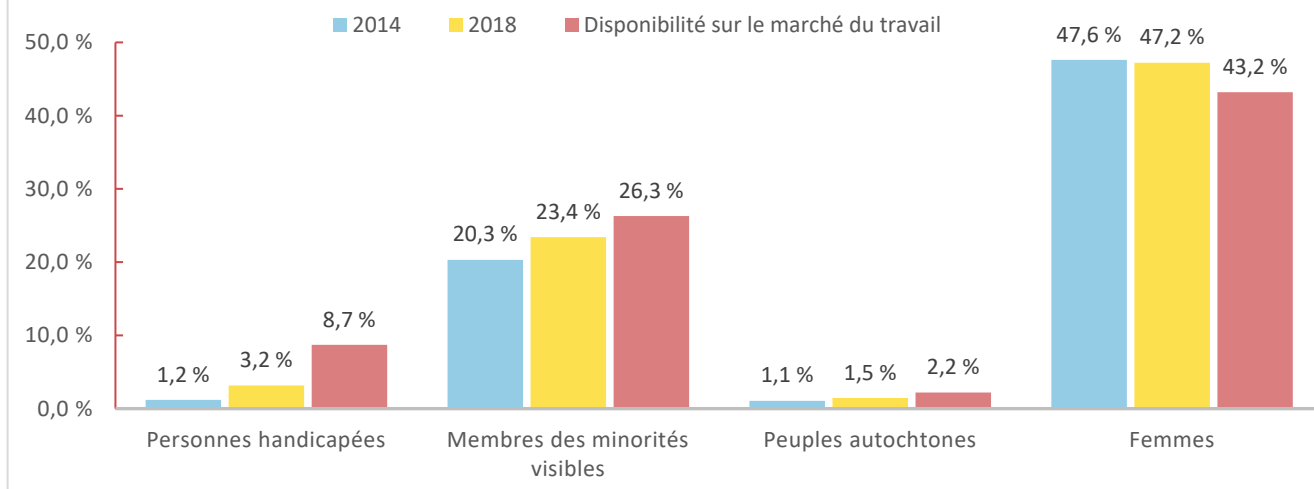
Le graphique ci-après indique la représentation globale de chaque groupe désigné à la Banque au 31 décembre des années 2014 et 2018, afin d'illustrer une analyse statistique des tendances sur cinq ans. La disponibilité sur le marché du travail (DMT) fait référence à la représentation des groupes désignés sur le marché canadien, selon les données issues de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2016 et l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017². Ces chiffres sont des points de référence utilisés aux fins de comparaison avec les données sur la représentation des groupes désignés à la Banque pour illustrer les progrès réalisés par l'institution vers une représentation équitable de chacun de ces groupes.

En décembre 2018, la Banque du Canada employait 1 705 personnes. Le nombre d'employés qui s'identifient comme membres d'une minorité visible, Autochtone ou personne handicapée a augmenté depuis 2014 (voir le **graphique 1** ci-après ou le **tableau 1** de l'annexe B) tout en demeurant inférieur à la DMT. Au cours de la même période, 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, soit 4 points de pourcentage de plus que la DMT.

¹ Les catégories professionnelles sont fondées sur les regroupements de codes de profession créés par Statistique Canada.

² Le Rapport de 2017 sur l'équité en matière d'emploi était fondé sur l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 et l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2012.

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



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

Nota : En 2017, la méthode de calcul de la DMT des personnes handicapées au Canada a changé, ce qui a presque doublé leur DMT entre 2017 et 2018.

Mesures ciblant tous les groupes désignés

Tout au long de 2018, la Banque a mis en place plusieurs initiatives visant à réduire les obstacles potentiels et à accroître la représentation des quatre groupes désignés (les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles) pour lesquels son analyse de l'effectif révèle une sous-représentation. Quelques-unes de ces initiatives sont décrites ci-dessous.

- La mise à jour des **objectifs d'embauche de la Banque** permet à l'institution de mesurer ses progrès vers l'instauration au sein de son effectif d'une représentation équitable des femmes, des membres des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une mesure directe de l'inclusion, les changements dans la représentation, qu'ils soient favorables ou défavorables, sont de bons indicateurs d'une culture d'inclusion. Combinés à d'autres mesures comme un mini-sondage destiné à mesurer l'inclusion (lancé en 2019) et d'autres consultations menées auprès des employés, ces objectifs aideront la Banque à mesurer les progrès réalisés dans la création d'une culture de l'inclusion.
- En 2018, la Banque a lancé un **programme d'auto-identification** destiné à réduire de façon mesurable les écarts relevés dans la représentation des groupes désignés; à maintenir la représentation de ces groupes lorsque cela est approprié; à brosse un tableau plus précis de l'effectif en vue de produire des rapports sur l'équité en matière d'emploi et d'étendre les programmes en matière de diversité et d'inclusion pour établir les priorités (programmes, politiques et pratiques de gestion) de façon à favoriser la rétention et l'inclusion. Les **candidats externes** ont la possibilité de s'auto-identifier, sur une base volontaire, comme membres d'un ou de plusieurs des groupes désignés. La Banque effectue un suivi de la représentation globale de chaque groupe désigné lors des diverses étapes du recrutement, notamment lors de la réception des demandes d'emploi, de la présélection, des entrevues et de l'embauche. Grâce au programme d'auto-identification nouvellement officialisé par l'institution, les

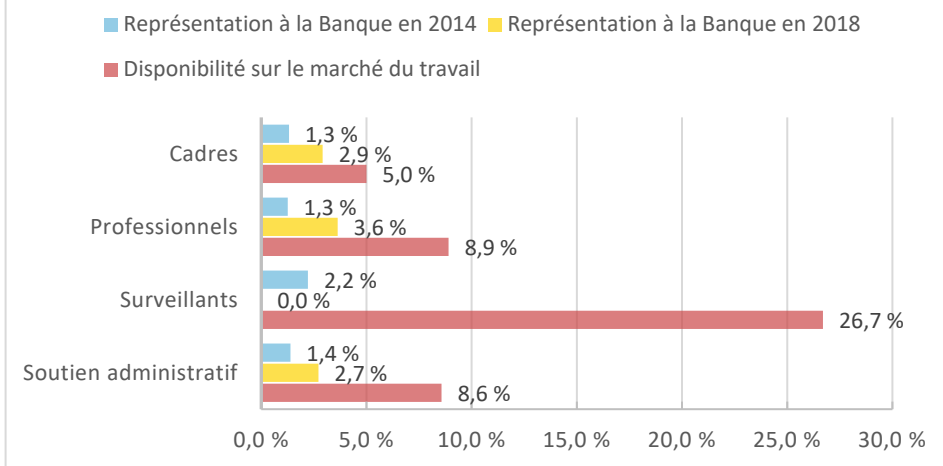
gestionnaires recruteurs collectent les données d'auto-identification des candidats externes pour favoriser l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi et réduire les obstacles.

- **Une formation interne** a été élaborée pour orienter les gestionnaires recruteurs et les autres personnes participant à un processus de recrutement quant aux moyens d'appuyer les objectifs d'équité en matière d'emploi de la Banque. Les attentes envers les leaders à chacune des étapes du processus, notamment les éléments à prendre en compte lors des prises de décisions et la manière de réduire les préjugés dans les décisions d'embauche, sont consultables sur le site intranet de la Banque.
- Chaque année, la Banque mène une **campagne de recrutement universitaire** de grande envergure pour embaucher des étudiants de cycles supérieurs poursuivant une spécialisation en économie ou en finance. À l'automne 2018, avant le processus de sélection, les employés participant à ce recrutement ont reçu une formation obligatoire sur l'accès aux données sur l'équité en matière d'emploi liées aux candidats et sur la manière de tirer parti de cette information pour former de façon proactive des équipes diversifiées et inclusives. Ils ont également reçu des renseignements sur les écarts de représentation et les objectifs de recrutement relativement aux quatre groupes désignés.
- La Banque continue de tirer parti des **relations de collaboration** nouées 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. Par ailleurs, elle communique avec des organismes tels que Women in Capital Markets, le Comité des femmes économistes canadiennes et l'Association des économistes québécois en vue de tirer profit de l'influence établie de ces réseaux. L'institution établit également des partenariats avec des organismes externes, tels Aboriginal Link, Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE), l'Association nationale des étudiant(e)s handicapé(e)s au niveau postsecondaire (NEADS), Indspire et Equitek afin d'attirer et de trouver des candidats talentueux de divers horizons. Des plans sont en place pour actualiser la section Carrières du site Web de l'institution afin de présenter ses partenariats avec le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, PAIRE et Indspire. De plus, en 2018, un nouveau partenariat avec le Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT) a été établi afin de déterminer et de réduire les obstacles aux pratiques de recrutement de la Banque.

2.3 Personnes handicapées

À la fin de 2018, 54 employés de la Banque s'étaient identifiés comme personnes handicapées. Bien qu'inférieure à la disponibilité sur le marché du travail canadien, la proportion d'employés qui s'identifient comme ayant un handicap a augmenté de 2 points de pourcentage depuis 2014 (voir le **graphique 1** ci-dessus ou le **tableau 1** de l'annexe B). Cette augmentation (+19) est en grande partie attribuable à l'approche améliorée de la Banque en matière d'auto-identification.

Graphique 2 : Représentation des personnes handicapées par CPEME, au 31 décembre



L'évolution de la proportion des employés qui s'identifient comme personnes handicapées est semblable dans les diverses catégories professionnelles. En effet, la représentation de ce groupe est inférieure à la DMT, mais a fortement augmenté au cours des cinq dernières années dans toutes les catégories professionnelles, à l'exception de celle des surveillants (voir le **graphique 2** ci-contre ou le **tableau 2** de l'annexe B).

* Pour les personnes handicapées seulement, les données sur la DMT couvrent l'ensemble des cadres sans faire de distinction entre les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires.

Sources : Banque du Canada; Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017, Statistique Canada

Mesures ciblant les personnes handicapées

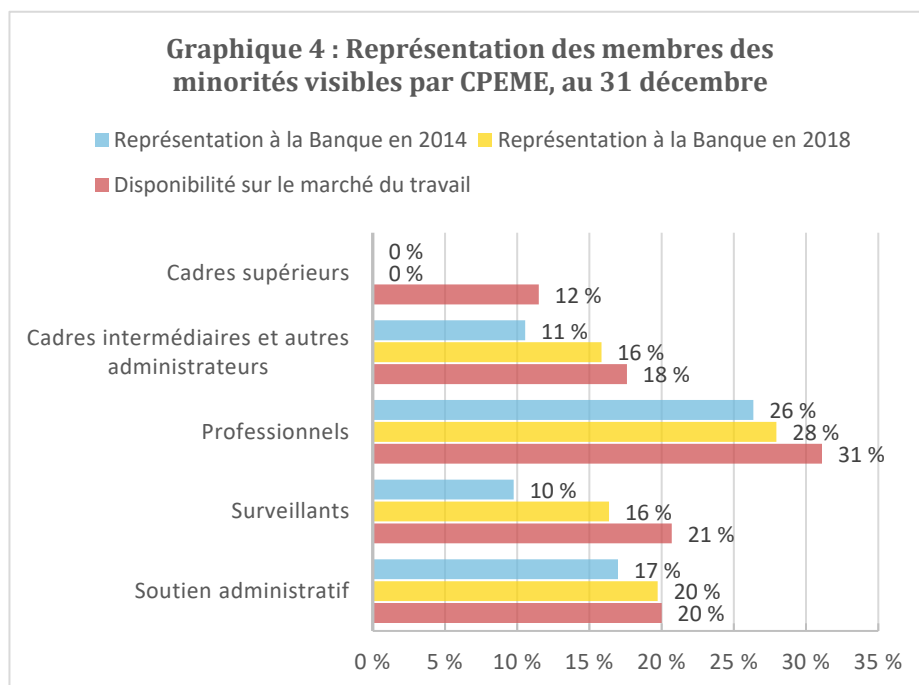
- Lancée en 2018, la nouvelle approche de la Banque en matière d'**auto-identification** comprend de nouvelles sous-catégories pour les personnes handicapées et une liste plus inclusive de types de handicap pour mieux sensibiliser les employés et les inciter à s'auto-identifier. Les employés peuvent sélectionner un ou plusieurs handicaps (p. ex., déficience développementale, handicap moteur, handicap visuel, handicap auditif, trouble de santé mentale, trouble de la parole, affection chronique comme la maladie de Crohn et la fibromyalgie). Par ailleurs, les candidats externes peuvent choisir de s'auto-identifier comme personne handicapée lorsqu'ils créent leur profil de candidature en ligne. Ces données sont utilisées dans le cadre du processus de recrutement pour mieux outiller les gestionnaires recruteurs en vue de constituer des équipes diversifiées et d'accroître la représentation des groupes désignés.
- La Banque a continué d'offrir son **programme de bourses destiné aux étudiants handicapés** en 2018. 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. Chaque année, au moins deux nouveaux lauréats sont sélectionnés et ont la possibilité de présenter une demande de renouvellement, à condition de continuer de répondre aux critères d'admissibilité. Les détenteurs de bourse sont présentés aux gestionnaires recruteurs, et, dans la mesure du possible, les lauréats se voient offrir un stage d'été à la Banque. Depuis le lancement du programme durant l'année universitaire 2015-2016, neuf étudiants ont bénéficié d'une bourse, quatre ont effectué un stage en date de l'été 2018 et deux autres ont accepté un emploi au sein de l'institution, qui débutera en été 2019. Les possibilités d'emploi pour les étudiants sont un bon moyen de se perfectionner sur le plan professionnel et de bâtir un réseau qui peut mener à des offres d'emploi à long terme une fois leurs études terminées.
- En sa qualité d'employeur participant au programme pilote du gouvernement fédéral et du Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario visant à permettre aux **étudiants ayant une déficience intellectuelle** de devenir autonomes dans le monde du travail, la Banque a offert un stage d'été à un étudiant autiste. Les leaders ont été invités à assister à un exposé pour en apprendre davantage sur le programme et sur la façon d'interagir avec les personnes ayant une déficience intellectuelle. La réussite

inspirante de cette initiative a amené d'autres leaders à proposer l'embauche d'étudiants handicapés au cours de la prochaine année. De plus, les RH continuent de participer à des activités pour en apprendre davantage sur les **stratégies de recrutement visant les étudiants handicapés** et sur la promotion de la Banque en tant que futur employeur pour ces étudiants.

- En tant que membre du **Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE)**, la Banque participe régulièrement aux conférences téléphoniques axées sur le jumelage d'emploi rassemblant des employeurs et des fournisseurs de services – des organisations qui s'engagent à accroître les occasions d'emploi offertes aux personnes handicapées et à promouvoir des milieux de travail accessibles et inclusifs. Le programme offre aux employeurs l'occasion de communiquer les renseignements sur les emplois actuels ou à venir, et les fournisseurs de services font correspondre ces possibilités d'emploi avec les qualifications des candidats handicapés potentiels. Par ailleurs, la Banque continue d'étudier des façons de tirer parti d'Equitek pour améliorer ses stratégies de recrutement visant les personnes handicapées.
- En 2018, l'institution a retenu les services du CCRT pour effectuer un **examen** par une tierce partie **de son processus de recrutement** en observant et en déterminant les domaines qui pourraient faire obstacle aux personnes handicapées. Le CCRT a préparé un rapport comprenant des constatations et des mesures proposées pour instaurer un processus plus inclusif, sans obstacles et adapté aux personnes handicapées touchant le portail actuel de gestion de carrière, la documentation liée à l'emploi et le langage utilisé sur le site Web de l'institution (p. ex., inclure sur le site Web un engagement clair envers les personnes handicapées, veiller à ce que le contenu du site soit accessible et présente les organisations partenaires pertinentes, et inclure sur l'intranet plus de témoignages d'employés de la Banque qui s'identifient comme des personnes handicapées).
- À l'occasion de la **Journée internationale des personnes handicapées**, le 3 décembre 2018, la Banque a annoncé la création d'un nouveau groupe de ressources pour les employés : Enabled-Épauler. Ce groupe a pour mission de faire connaître la réalité des personnes vivant avec un handicap, visible ou non, de mieux intégrer ces personnes et leurs aidants, et d'offrir diverses formes de soutien entre pairs afin de permettre à tous les employés d'atteindre leur plein potentiel. La chef des finances et chef comptable de la Banque parraine Enabled-Épauler à titre de membre de la Haute Direction. Le groupe a organisé avec succès une activité de lancement plus tôt cette année, à laquelle ont participé des représentants de l'ensemble de l'organisation, et tenu une table ronde portant sur la façon de créer un environnement accessible. Par ailleurs, ce nouveau groupe a invité les employés à s'exprimer sur ce qu'est pour eux un milieu de travail exempt d'obstacles.
- La section « Carrières » du site Web de la Banque offre de l'information sur l'engagement de l'institution à l'égard de la diversité et indique que des **mesures d'adaptation sont à disposition des candidats et des employés** à chaque étape du recrutement. En 2018, l'institution a créé un compte de courriel (carrieresaccessibles) pour encourager les candidats à demander des mesures d'adaptation, au besoin.
- À la fin de 2018, la Banque a retenu les services d'un expert indépendant en accessibilité pour examiner le Musée de la Banque du Canada sous tous ses aspects afin d'en **améliorer l'accessibilité**, notamment en ce qui concerne **l'espace physique et la technologie utilisée dans le cadre d'une visite au Musée**. À la suite de cet examen, la Banque recevra un rapport recensant les obstacles à l'accessibilité ainsi que des recommandations fondées sur les normes canadiennes en matière de conception tenant compte de l'accessibilité et les pratiques exemplaires internationales. Il s'agira de la première étape de l'élaboration du nouveau plan triennal d'accessibilité du Musée.

2.4 Membres des minorités visibles

À la fin de 2018, 399 employés de la Banque s'étaient identifiés comme membres d'une minorité visible, soit près du quart de l'effectif de l'institution. En hausse de 3 points de pourcentage depuis 2014, la représentation globale de ce groupe désigné continue de croître chaque année (voir le **graphique 1** ci-dessus ou le **tableau 1** de l'annexe B). Cette hausse est en grande partie attribuable au fait que, depuis 2016, les embauches de personnes issues des minorités visibles sont supérieures aux départs des employés issus de ce groupe désigné. De plus, au cours de la même période de trois ans, le pourcentage des promotions accordées aux membres des minorités visibles est supérieur à celui de leur représentation globale (voir le **graphique 3** ou le **tableau 3** de l'annexe B). Compte tenu de ces tendances favorables, la Banque prévoit continuer de réduire l'écart entre la représentation globale actuelle de ce groupe désigné et la DMT.



Depuis 2014, la représentation des membres des minorités visibles à la Banque a progressé dans toutes les catégories professionnelles, à l'exception de la catégorie « Cadres supérieurs », où elle demeure inférieure à la DMT de 12 %. Ce groupe désigné est toutefois bien représenté dans les catégories professionnelles « Cadres intermédiaires et autres administrateurs » et « Professionnels », qui sont tous deux des bassins de la relève des cadres supérieurs et qui se situent non loin de la DMT au Canada (voir le **graphique 4** ci-contre ou le **tableau 4** à l'annexe B).

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

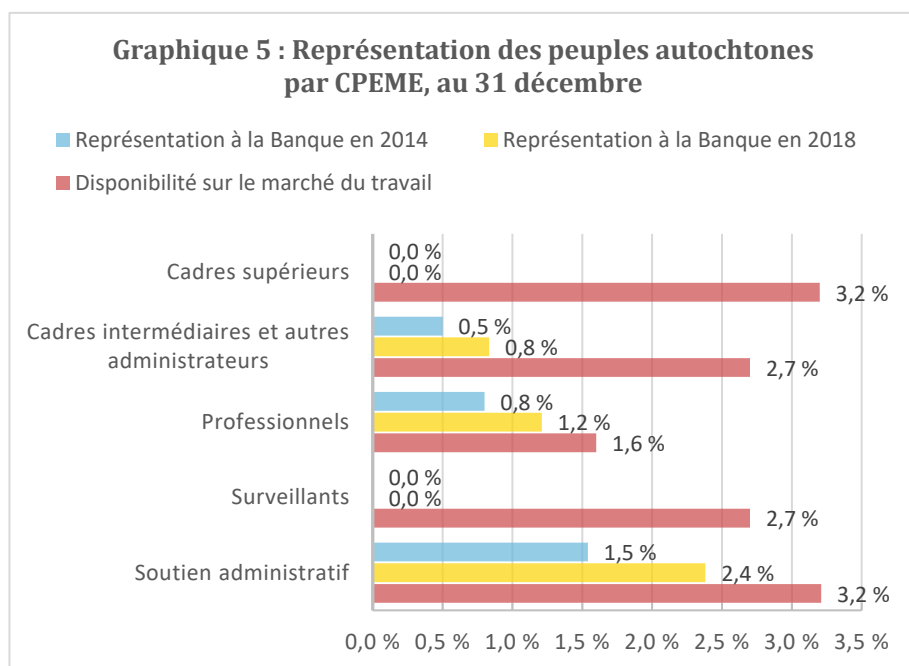
Mesures ciblant les membres des minorités visibles

- Le plus récent billet émis par la Banque est orné du portrait de **Viola Desmond**, une icône des droits de la personne au Canada. En avril 2018, les employés ont été invités à assister à la conférence de la conseillère et professeure éminente de l'Université d'Ottawa, Constance Backhouse, sur M^{me} Desmond et sa contestation historique de la ségrégation raciale au Canada.
- La Banque a remanié ses questions sur l'**auto-identification** pour y inclure des questions facultatives à l'intention des employés sur leur appartenance à une minorité visible ou leur origine ainsi que sur les langues parlées (autres que le français et l'anglais). La liste des choix proposés aux employés comprend les origines relatives à une minorité visible et les langues courantes des immigrants parlées au Canada (selon Statistique Canada). Dans l'ensemble, l'évolution des pratiques d'auto-identification de l'institution (c.-à-d. étendre la liste de choix proposés et promouvoir l'auto-identification au moyen de campagnes régulières) vise à aider les employés à mieux se situer dans leur appartenance aux divers groupes et donc à s'auto-identifier. La Banque continue d'encourager les employés à améliorer les programmes et les initiatives visant à créer un milieu de travail plus inclusif et sans obstacle.

- Avant 2018, les chiffres relatifs à la DMT étaient fondés sur l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 et l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2012. À l'époque, les données indiquaient que des mesures ciblées n'étaient pas nécessaires pour les membres des minorités visibles, car ceux-ci étaient bien représentés dans l'ensemble de l'organisation. Maintenant que les données relatives à la DMT ont été mises à jour, de nouveaux écarts sont apparus, et les **objectifs de recrutement de la Banque** seront établis de façon à réduire l'écart au cours des trois prochaines années.

2.5 Peuples autochtones

À la fin de 2018, 25 employés de la Banque s'étaient identifiés comme autochtones, soit une représentation inférieure à la DMT. N'enregistrant qu'une légère augmentation de 0,04 %, la représentation globale des peuples autochtones est demeurée relativement inchangée au cours des cinq dernières années (voir le **graphique 1** ci-dessus ou le **tableau 1** de l'annexe B). Cela s'explique en partie par le quasi-équilibre des embauches et des départs d'employés autochtones depuis 2014 (9 embauches contre 8 départs). L'approche améliorée de la Banque en matière d'auto-identification semble avoir eu une influence positive sur la représentation entre 2017 et 2018, trois employés ayant mis à jour leur profil pour indiquer leur identité autochtone.



La proportion d'employés qui s'identifient comme autochtones a augmenté dans 3 des 5 catégories professionnelles depuis 2014; toutefois, elle demeure inférieure à la DMT dans toutes les catégories. La catégorie des « Professionnels » est celle où les Autochtones sont les mieux représentés par rapport à la disponibilité sur le marché du travail canadien, ce qui est un signe positif puisqu'il s'agit de la plus vaste catégorie professionnelle à la Banque (près de 60 % de l'effectif) et d'un bassin de relève pour les « Cadres intermédiaires et autres administrateurs » (voir le **graphique 5** ci-contre ou le **tableau 1** de l'annexe B).

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

Mesures ciblant les Autochtones

- Dans le cadre de l'approche révisée de la Banque en matière d'**auto-identification**, de nouveaux choix sont proposés aux employés pour s'identifier volontairement en tant qu'Autochtone et préciser le groupe d'appartenance : Inuit, Métis, Premières Nations et Premières Nations non inscrites. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi du Canada* fait référence aux « Autochtones »; toutefois, la Banque a choisi d'utiliser des termes actuels et inclusifs dans le cadre d'un effort plus vaste visant à aider les employés à mieux se situer dans leur appartenance aux divers groupes et donc à s'auto-identifier.
- La Banque a terminé sa sélection annuelle des lauréats de son **Programme de bourses destiné aux étudiants autochtones**, qui aide des Autochtones à poursuivre leurs études, tout en les incitant à

s'intéresser à l'institution comme futur employeur. Tous les ans, l'institution remet des bourses à au moins deux lauréats, qui ont la possibilité de présenter une demande de renouvellement, à condition de continuer de répondre aux critères d'admissibilité. Au cours de la quatrième année du programme, la Banque a reçu de nombreuses demandes de bourses, ce qui a mené à la décision d'accorder quatre bourses. Dans la mesure du possible, les lauréats se voient également offrir un stage d'été à la Banque. À ce jour, deux des quatre lauréats viendront effectuer un stage d'été en 2019, tandis que deux anciens lauréats ont accepté des offres d'emploi à temps plein à la Banque : l'un à titre de représentant des services bancaires et l'autre à titre d'adjoint de recherche (tous deux au sein du département de la Gestion financière et des Opérations bancaires).

- La Banque continue de rechercher des **partenariats communautaires** avec des organisations et des réseaux reconnus pour leur bonne réputation et leur rayonnement auprès des communautés autochtones du Canada. Grâce à ses partenariats en place, l'institution a étendu la portée de ses offres d'emploi pour trouver des candidats dans le cadre des processus de recrutement courants et de son programme de bourses. Elle étudie également la possibilité de travailler avec d'autres entreprises autochtones afin d'étendre davantage la portée de son recrutement, d'intégrer des systèmes et d'organiser des événements ciblés. L'institution continue de travailler en **partenariat avec Indspire** pour son programme de bourses destiné aux étudiants autochtones. Grâce à ce partenariat, la Banque a étendu son rayonnement et fait 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. En outre, la Banque collabore avec Indigenous Link et Equitek Employment Equity Solutions afin d'étudier des façons d'accroître son rayonnement et de soutenir encore plus sa stratégie sur la diversité et l'inclusion.
- Un **Groupe de travail sur les relations avec les intervenants autochtones**, composé de leaders de l'ensemble de la Banque, a été mis sur pied pour étudier les moyens d'intensifier les échanges avec les communautés autochtones. Le groupe se réunit régulièrement pour :
 - élaborer une approche plus réfléchie et coordonnée en matière de relations avec les parties prenantes autochtones;
 - accroître les connaissances sur les entreprises et les questions économiques autochtones;
 - étudier les moyens d'étendre la portée des activités de communication et de rayonnement menées de façon plus proactive, notamment dans le cadre de la nouvelle publication de la Banque intitulée *L'Économie claire et simple*, du Musée de la Banque du Canada, des médias sociaux et des consultations.

Le Groupe de travail a effectué une analyse comparative à laquelle neuf sociétés d'État ont participé, afin d'éclairer l'approche de la Banque en matière de relations avec les intervenants autochtones. Les leçons tirées de cette analyse comparative sont les suivantes :

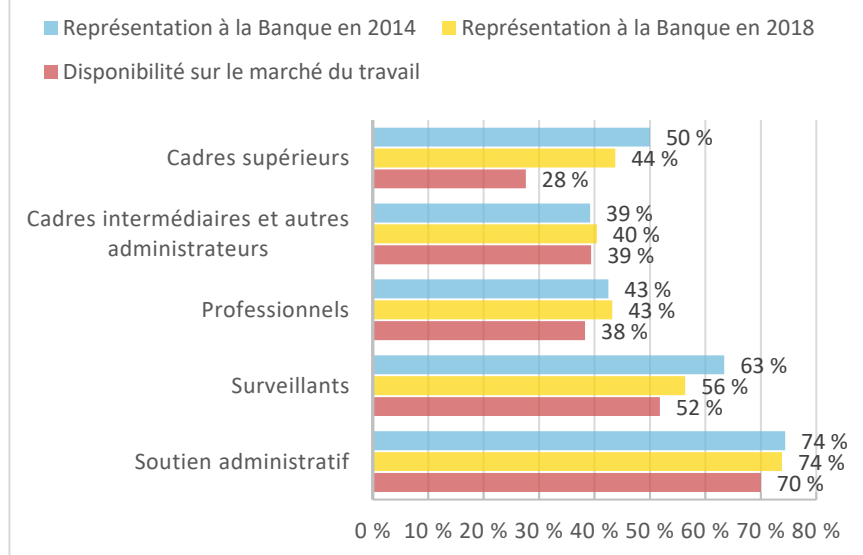
- consacrer des ressources pour communiquer avec les intervenants autochtones et mettre l'accent sur des stratégies permanentes à long terme;
- intégrer les technologies numériques comme le clavardage vidéo, les médias sociaux et les sondages en ligne dans les méthodes de communication;
- tirer parti de la possibilité de communiquer localement avec des personnes ou des leaders de communautés autochtones de l'ensemble du Canada pour éviter une approche directive et généralisée qui pourrait ne répondre qu'aux préoccupations particulières d'une communauté autochtone;
- communiquer dans un langage clair et simple, accessible à tous les Canadiens autochtones.

Les mesures et les priorités futures du Groupe de travail comprennent l'intégration des leçons apprises et des pratiques recommandées pour faire connaître le patrimoine autochtone, mieux intégrer les considérations culturelles autochtones, et améliorer le recrutement, la rétention et l'intégration des peuples autochtones à la Banque.

2.6 Femmes (situation générale)

À la fin de 2018, 805 femmes travaillaient à la Banque du Canada. Elles représentent un peu plus de 47 % de l'effectif total, part demeurée relativement stable depuis 2014 (voir le **graphique 1** ci-dessus ou le **tableau 1** de l'annexe B). À l'exception de 2015, année où les départs à la retraite chez les femmes ont été supérieurs à la moyenne, les embauches dans ce groupe désigné sont supérieures aux départs. Le léger recul de 0,04 % observé dans la représentation des femmes au sein de l'effectif de la Banque s'explique en grande partie par le fait que celles-ci sont plus nombreuses que les hommes (28 femmes contre 11 hommes entre 2017 et 2018) à prendre des congés tels qu'un congé de maternité, un congé parental ou un congé prolongé pour prendre soin d'un enfant.

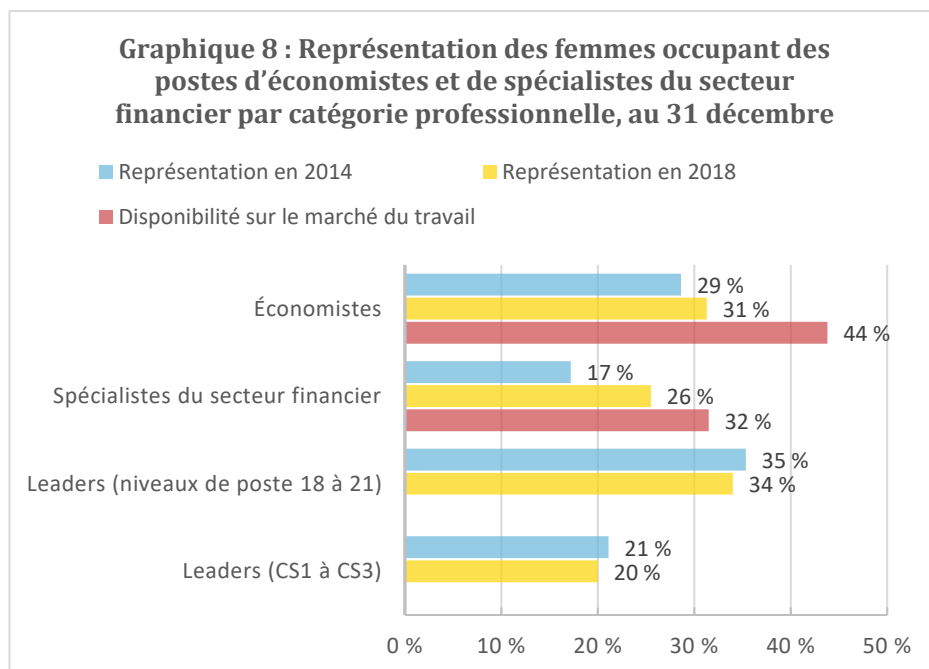
Graphique 6 : Représentation des femmes par CPEME, au 31 décembre



Bien que leur représentation ait diminué dans les catégories « Cadres supérieurs » et « Surveillants » depuis 2014 comparativement à la DMT, les femmes continuent d'être bien représentées dans toutes les catégories professionnelles (voir le **graphique 6** ci-contre ou le **tableau 6** à l'annexe B). La proportion de femmes dans la catégorie des « Cadres intermédiaires et autres administrateurs » est légèrement supérieure à 40 % (+1,5 % depuis 2014). Si l'on se concentre sur les cadres supérieurs de niveau CS1 à CS4, les femmes représentent près de 33 % de ce groupe, soit une progression de près de 2 % par rapport à 2014 (voir le **graphique 7** ou le **tableau 7** de l'annexe B).

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

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



Bien que les femmes jouissent globalement d'une bonne représentation à la Banque comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail canadien, l'institution a entrepris une analyse approfondie des rôles clés au sein de l'organisation où les femmes sont traditionnellement sous-représentées sur le marché (c.-à-d. macroéconomie et finance). Les résultats ont révélé un écart de 13 points de pourcentage dans la catégorie « Économistes³ » et de 6 points de pourcentage dans la catégorie « Spécialistes du secteur financier⁴ » comparativement à la DMT (voir le **graphique 8** ci-contre ou le **tableau 8** de l'annexe B).

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

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

Depuis 2014, la représentation des femmes a augmenté parmi les économistes et spécialistes du secteur financier – surtout dans ce dernier groupe (+9 points de pourcentage) – mais la situation demeure quasi inchangée pour les leaders. La représentation accrue des femmes parmi les employés n'occupant pas un poste de leader à la Banque peut s'expliquer en grande partie par le fait que, depuis 2016, les embauches chez les femmes sont supérieures aux départs (voir le **graphique 9** ou le **tableau 9** de l'annexe B). Ce résultat coïncide avec la mise en œuvre de mesures spécifiques dans le cadre de la campagne de recrutement universitaire de 2016-2017 visant à inciter les étudiantes canadiennes à postuler davantage aux carrières d'économistes et de spécialistes du secteur financier au sein de l'institution.

Mesures ciblant les femmes dans le groupe des économistes et des spécialistes du secteur financier

- En 2018, la Banque a eu le plaisir de décerner sa **Bourse de maîtrise pour les étudiantes en économie ou en finance** à la deuxième cohorte de ce programme, composée de trois femmes qui poursuivent des études supérieures en économie et en finance. Dans le cadre de ce programme, jusqu'à cinq étudiantes reçoivent une bourse couvrant leurs frais de scolarité de même qu'une offre d'emploi après l'obtention de leur diplôme. En encourageant les femmes à poursuivre des études supérieures en économie et en finance, ce programme contribue à établir un bassin de candidats équilibré entre les sexes pour les professions dans ces domaines et à combler une lacune relevée par les analyses sur l'équité en matière d'emploi à la Banque.

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

- L'institution a également établi des **objectifs d'embauche** à l'intention des leaders et des gestionnaires recruteurs des départements d'analyse économique pour accroître le recrutement chez les femmes et réduire les disparités entre les sexes dans ces domaines au cours des trois prochaines années.
- La Banque continue de **rechercher et de créer des occasions d'attirer et de retenir davantage de femmes** à titre d'économistes et de spécialistes du secteur financier. Voici quelques-unes des mesures prises par l'institution :
 - faire régulièrement des comptes rendus aux leaders sur la représentation des femmes parmi les candidats;
 - utiliser du matériel promotionnel ne faisant aucune distinction de sexe dans le cadre des initiatives de recrutement universitaire;
 - solliciter les femmes occupant des postes d'économistes et de spécialistes du secteur financier à la Banque pour contribuer à la mise au point de l'approche de l'institution en matière de recrutement et à la conception de ses interventions dans ce domaine, et les faire participer à chaque étape du processus de recrutement jusqu'à la sélection;
 - établir des partenariats avec des associations externes, des réseaux professionnels et des établissements d'enseignement en vue de tirer profit de l'influence établie de ces réseaux.
- **PotentiELLE**, groupe de ressources dirigé par des employés de la Banque, a créé des sous-comités appelés groupes de discussion pour s'entretenir sur des questions liées au perfectionnement professionnel et personnel. Ces groupes de discussion offrent un moyen coordonné pour les collègues de communiquer entre eux et d'échanger sur leurs expériences, leurs réalisations et leurs défis dans un environnement ouvert et sécuritaire. Par exemple, un groupe de discussion a été mis sur pied pour discuter des **défis uniques auxquels sont confrontées les chercheuses** sur le plan du leadership, du perfectionnement professionnel, des modèles à suivre et des publications de recherche. Le groupe de discussion a défini des pratiques pour contribuer à réduire l'écart entre les sexes dans la direction des travaux de recherche et proposé les mesures suivantes :
 - des congés sabbatiques de recherche offrant des occasions significatives de faire progresser la recherche;
 - un encadrement volontaire et accessible entre les leaders et les chercheurs;
 - le parrainage de chercheuses;
 - des occasions de réseautage et de mentorat avec des chercheuses;
 - l'amélioration de la mixité des orateurs lors des séminaires, des exposés et des conférences;
 - l'intégration de mesures de soutien supplémentaires pour les parents dans le cadre de la stratégie relative au talent.

Section 3 : Mesures favorisant la diversité des équipes et un environnement inclusif

3.1 *Engagement plus manifeste de la Haute Direction*

- **Les hauts dirigeants ont continué de donner le ton** et de façonner les efforts déployés par la Banque pour favoriser une plus grande diversité et une plus grande inclusion par l'entremise de communications et de

mesures suscitant engagement et inspiration. En 2018, dans un message vidéo adressé à l'ensemble du personnel, le gouverneur a fait part de ses réflexions sur l'engagement de la Banque à l'égard de la diversité et de l'inclusion, et sur le rôle des dirigeants. Le chef des ressources humaines a réitéré cet engagement en publiant une série de billets sur des thèmes comme l'auto-identification et l'équité en matière d'emploi.

De plus, les dirigeants de la Banque ont continué de promouvoir la diversité et l'inclusion en participant à des conférences à l'externe tout au long de 2018. Voici quelques exemples de leurs interventions :

- La première sous-gouverneure et le chef de l'exploitation de la Banque ont participé à des tables rondes sur la mixité hommes-femmes et l'importance de la diversité dans la promotion de l'innovation⁵. La première sous-gouverneure était également à l'affiche du balado « Central Banking on Air: Womenomics » sur les préjugés inconscients et les efforts déployés par la Banque pour tendre vers une représentation équilibrée des sexes.
- Un sous-gouverneur a participé à une table ronde sur les femmes en finance, à Toronto, où l'engagement de la Banque à l'égard de la diversité et de l'inclusion, et les moyens d'action stratégiques ont été soulignés.
- La chef des ressources humaines de la Banque a participé à une table ronde de Catalyst⁶ sur la parité hommes-femmes, au cours de laquelle elle a donné un aperçu du cheminement de l'institution à cet égard, en évoquant les grandes étapes, les obstacles rencontrés et les leçons apprises.
- Un directeur principal des Ressources humaines a rencontré des représentants de la Banque fédérale de réserve de San Francisco pour discuter des pratiques exemplaires en matière de diversité et d'inclusion, et des grandes priorités à l'avenir.
- En 2018, des employés de la Banque ainsi que des invités d'autres organismes fédéraux constitutifs du filet de sécurité financier et de la Société canadienne d'hypothèques et de logement se sont réunis à l'occasion de la conférence « Célébration de la diversité et du pouvoir de l'inclusion ». Ils ont eu une discussion franche et productive sur le rôle que jouent la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail. Cette conférence d'une journée, qui comprenait des conférenciers, des tables rondes et des ateliers en petits groupes, a été coanimée par Carolyn Wilkins, première sous-gouverneure, et Carolyn Rogers, surintendante auxiliaire du Bureau du surintendant des institutions financières.
- Un groupe de cadres supérieurs de la Banque se sont portés volontaires pour endosser le rôle de **champion de la diversité et de l'inclusion**. La création d'un tel rôle indique une plus grande responsabilisation à l'égard de l'atteinte des objectifs de diversité et d'inclusion. Les champions ont suivi une séance d'orientation expliquant les principaux aspects des programmes, initiatives et pratiques de la Banque en matière de diversité et d'inclusion, et ont reçu le soutien des Ressources humaines (RH). De plus, ils rencontrent régulièrement les RH pour en apprendre davantage sur les initiatives visant à créer un environnement plus diversifié et inclusif, et contribuer à celles-ci.
- Le **Conseil supérieur de gestion et le Comité de surveillance des ressources humaines** de la Banque, composé de cadres supérieurs de divers secteurs de la Banque, continuent d'être régulièrement informés sur les programmes et les initiatives dans le domaine de l'équité en matière d'emploi et de la diversité, et jouent un rôle de premier plan dans l'approbation des composantes des programmes et des améliorations qui leur

⁵ Participation de la première sous-gouverneure au panel organisé par le Women's Forum for the Economy & Society dans le cadre de l'espace de discussion qu'a offert le Women's Forum Canada en prévision du sommet du G7 (<http://www.womens-forum.com/>) et visite du chef de l'exploitation à la Banque centrale européenne, en 2018

⁶ Catalyst est un organisme mondial à but non lucratif qui travaille avec certains des directeurs généraux les plus puissants au monde et des entreprises de premier plan pour créer des milieux de travail favorables aux femmes grâce à des recherches novatrices, des outils pratiques et des solutions éprouvées pour éliminer les obstacles et favoriser le changement (<https://www.catalyst.org/what-we-do/>).

sont apportées. 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 et le multiculturalisme.

- En 2018, la Banque a créé un **tableau de bord semestriel des indicateurs relatifs au personnel** qui précise notamment les objectifs d'embauche de l'institution relatifs à l'équité en matière d'emploi, les écarts de représentation et les possibilités d'embauche, ce qui génère des discussions régulières et un sentiment d'appropriation dans l'ensemble des secteurs d'activité.
- À la suite d'un **sommet des gouverneurs des banques centrales du G7** en 2018, le gouverneur de la Banque a demandé aux chefs des ressources humaines de poursuivre le dialogue sur la diversité et l'inclusion. Ainsi, la directrice générale déléguée, Ressources humaines et la chef des ressources humaines de la Banque ont joué un rôle de premier plan dans la mise sur pied du sommet du groupe de travail des chefs des ressources humaines des banques centrales du G7, qui se tiendra en 2019.
- En 2018, le gouverneur et la première sous-gouverneure ont dévoilé les nouveaux objectifs institutionnels énoncés dans le Plan à moyen terme de la Banque pour les années 2019 à 2021. Le **nouveau plan stratégique met notamment l'accent sur le leadership et la diversité**, en établissant une base solide pour les objectifs communs et la planification du travail afin de cultiver et de mettre à profit la diversité et l'inclusion d'un large éventail d'idées et de perspectives pour étayer des approches et des solutions novatrices.

Perspectives pour 2019

- ✓ *Le sommet des chefs des ressources humaines des banques centrales du G7 aura lieu en mai 2019. La chef des ressources humaines de la Banque aura l'occasion de décrire le cadre législatif canadien en matière de diversité et d'inclusion, et de discuter d'initiatives spéciales qui favorisent un meilleur équilibre entre les sexes, des résultats obtenus, des leçons apprises et des pratiques recommandées. Ce sommet aura pour point d'orgue la publication d'un rapport résumant les pratiques exemplaires échangées entre les dirigeants des banques centrales du G7 participantes.*

3.2 Apprentissage et sensibilisation

- En 2018, le **Programme d'orientation des leaders** a été bonifié pour mettre notamment l'accent sur le leadership inclusif ainsi que sur la façon dont la Banque s'efforce de promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'institution. Les leaders obtiennent un aperçu du cadre législatif qui régit les programmes et les plans d'équité en matière d'emploi de la Banque et en apprennent davantage sur l'auto-identification, les divers réseaux d'employés liés à la diversité et à l'inclusion (c.-à-d. le Comité consultatif sur la diversité et l'inclusion et les groupes de ressources pour les employés) et leur rôle dans la promotion des pratiques en matière d'emploi exemptes d'obstacles.
- Les leaders et les spécialistes des RH soutiennent l'apprentissage continu et se tiennent au courant des pratiques exemplaires en matière de diversité et d'inclusion en **consultant de façon proactive des experts de la diversité** comme :
 - le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, dont la mission est « d'aider les organisations à être inclusives, sans préjugé ni discrimination, en plus de sensibiliser et d'encourager la discussion et l'action, afin de faire valoir l'atout avantageux qu'est la diversité »;
 - le Council on Inclusive Work Environments du Conference Board du Canada, forum permettant aux professionnels de la diversité d'entendre les leaders d'opinion en matière d'inclusion et de discuter avec leurs pairs des pratiques exemplaires et des défis à surmonter;
 - le CCRT, réseau pancanadien d'organismes et d'individus qui soutiennent l'emploi des personnes handicapées;

- Catalyst, organisme mondial à but non lucratif qui travaille avec certains des directeurs généraux les plus puissants au monde et des entreprises de premier plan pour créer des milieux de travail favorables aux femmes.
- Pour favoriser un processus de recrutement sans obstacle, en 2018, **les recruteurs, les partenaires stratégiques RH et les membres du comité de sélection de la campagne annuelle de recrutement universitaire de la Banque** ont reçu une formation et des conseils supplémentaires sur l'accès aux données sur l'équité en matière d'emploi liées aux candidats et sur la manière de tirer parti de cette information pour former de façon proactive des équipes diversifiées et inclusives, ainsi que des renseignements sur les écarts de représentation et les objectifs de recrutement relativement aux quatre groupes désignés, et sur la reconnaissance des biais non intentionnels à chaque étape du processus de recrutement.

Perspectives pour 2019

- ✓ *Davantage de possibilités d'apprentissage offertes par l'entremise des groupes de ressources pour les employés, qui abordent des thèmes comme l'accessibilité.*
- ✓ *Bonifier le Programme d'orientation des nouveaux employés pour y inclure plus d'information sur la diversité et l'inclusion, l'équité en matière d'emploi et l'auto-identification.*
- ✓ *Tirer parti de nouveaux partenariats avec des organismes externes pour promouvoir davantage l'apprentissage sur divers thèmes relatifs à la diversité et à l'inclusion.*

3.3 Groupes de ressources pour les employés

- Un projet intéressant a vu le jour en 2018 : la création de **groupes de ressources dirigés par les employés**, destinés à favoriser l'apprentissage, le partage et la prise de conscience, en vue de stimuler la diversité et l'inclusion en milieu de travail. Ces groupes aident les leaders à mieux comprendre les obstacles ou les besoins communs et à repérer les barrières systémiques susceptibles d'empêcher la Banque d'attirer et de fidéliser des candidats de choix. Quatre groupes de ressources pour les employés ont été formés :

Enabled-Épauler est un groupe mis sur pied 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 est un réseau qui facilite l'intégration des nouveaux employés de la Banque et favorise un sentiment de cohésion entre la Banque et les groupes externes de jeunes professionnels;

PotentiELLE est un groupe destiné à favoriser la progression de la carrière des femmes et leur perfectionnement à la Banque;

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.

Tout au long de 2018, les groupes de ressources pour employés ont organisé des discussions de groupe, des séances d'apprentissage et des échanges avec des cadres supérieurs, notamment la première sous-gouverneure et un sous-gouverneur, portant sur le leadership et la diversité, les défis communs auxquels sont confrontées les femmes en milieu de travail, la création d'un environnement de travail accessible à tous et l'échange d'idées pour favoriser l'inclusion.

Pour assurer le succès des groupes de ressources pour les employés, le département des Ressources humaines se comporte en partenaire pour contribuer à l'élaboration d'un cadre de gouvernance simple, à la formation et à d'autres formes de soutien financier et non financier connexes (p. ex., accès aux locaux de la

Banque pour des événements, utilisation des plateformes technologiques et des services de communication internes, promotion de la collaboration et des partenariats entre les divers groupes).

Perspectives pour 2019

- ✓ *Création d'un Comité consultatif comprenant les responsables des groupes de ressources et des représentants des Ressources humaines, afin de contribuer à l'évolution des principes directeurs des groupes de ressources, de collaborer avec le Comité consultatif sur la diversité et l'inclusion de la Banque et de continuer à contribuer aux programmes des RH visant à promouvoir la diversité et l'inclusion en milieu de travail.*
- ✓ *Création de nouveaux groupes de ressources pour les employés, axés notamment sur la durabilité de l'environnement et sur les autres groupes de minorités visibles.*

3.4 Auto-identification

- En 2018, la Banque a procédé à l'amélioration de son approche en matière d'auto-identification (pour les candidats externes et les employés). L'approche révisée offre **une plus grande souplesse** pour recueillir des données sur l'auto-identification et **améliore l'accès** des employés à cette information. De plus, elle facilite la collecte de données par les spécialistes de la diversité et de l'inclusion pour la production de rapports, la création de programmes en matière de diversité et le recensement des divers groupes composant l'effectif de l'institution. De plus, une amélioration majeure a été apportée au questionnaire d'auto-identification de la Banque, à savoir l'ajout de nouveaux choix permettant à l'employé de s'auto-identifier comme un membre de la communauté **LGBTQ2S+ et comme un ancien combattant des forces armées canadiennes, et de préciser le ou les types d'invalidité dont il souffre et d'indiquer son origine ou le groupe des minorités visibles dont il fait partie**. Les candidats externes, quant à eux, peuvent s'auto-identifier comme membres d'un ou de plusieurs des groupes désignés.
- La Banque analyse la représentation globale de chaque groupe désigné au sein du bassin de candidats externes à diverses étapes du processus de recrutement : candidature, présélection, entrevues et embauche. Grâce au programme facultatif d'auto-identification de l'institution, les gestionnaires recruteurs ont accès aux données d'auto-identification d'un candidat externe pour favoriser l'atteinte des objectifs d'embauche de la Banque relatifs à l'équité en matière d'emploi et la réduction des obstacles. Le programme précise quelles sont les données d'auto-identification recueillies, les raisons motivant leur collecte et la façon dont elles sont traitées de façon confidentielle, tant pour les candidats externes que pour les employés.
- L'institution a organisé une **campagne d'auto-identification** visant à présenter sa nouvelle approche et à améliorer la participation des employés grâce à la diffusion régulière de messages du gouverneur et de la première sous-gouverneure, de ses cadres supérieurs champions de la diversité et de l'inclusion, de sa chef des ressources humaines et de représentants de l'ensemble de la Banque. Des séances d'information ont eu lieu dans chaque département, au cours desquelles les cadres supérieurs qui ont endossé le rôle de champion de la diversité et de l'inclusion ont fait part de leurs points de vue et de leurs témoignages personnels sur la diversité et l'inclusion, et souligné l'importance de l'auto-identification, notamment en ce qui concerne l'appartenance aux quatre groupes désignés et aux autres groupes divers. De plus, un groupe d'employés qui s'identifient comme faisant partie des groupes désignés (c.-à-d. les minorités visibles, les personnes handicapées, les femmes et les Autochtones) ont expliqué ce que l'auto-identification signifie pour eux par l'entremise d'un message vidéo diffusé à l'ensemble de la Banque.

Perspectives pour 2019

- ✓ *Consultations en cours avec les employés (notamment les groupes de ressources pour les employés, les personnes intéressées et le Comité consultatif sur la diversité et l'inclusion de la Banque) pour aider à définir des moyens d'améliorer les pratiques d'auto-identification et étudier l'ajout de nouvelles questions, notamment sur les langues parlées (autres que les langues officielles du Canada) et les origines culturelles et ethniques.*
- ✓ *La participation manifeste des cadres supérieurs de la Banque qui ont endossé le rôle de champion de la diversité et de l'inclusion continuera d'être un élément clé des campagnes d'auto-identification de l'institution, de même que les témoignages personnels des employés qui s'identifient comme appartenant à un ou plusieurs des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et aux communautés LGBTQ2S+.*

3.5 Perfectionnement professionnel

- 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. La Banque a recours à un processus rigoureux de planification de la relève pour tous les postes de direction et les postes clés des autres niveaux, qui tient compte du caractère diversifié de ces employés. Les comités de gestion du talent composés de cadres supérieurs se réunissent régulièrement pour échanger leurs points de vue sur les priorités stratégiques en matière de gestion de talent, notamment la planification de la relève. Ces comités évaluent régulièrement la diversité du réservoir de talents de l'institution.
- Le **Programme de perfectionnement accéléré en leadership** de la Banque fête ses quatre ans en 2018. Au cours de ses premières années d'existence, le programme s'est adressé en priorité aux femmes, aux membres des minorités visibles et aux francophones, car ces groupes sont sous-représentés dans les échelons de la relève des économistes et des spécialistes du secteur financier. Un bassin de plus en plus diversifié d'employés a terminé le programme en 2018, ce qui porte à 22 le nombre total d'employés l'ayant suivi depuis le projet pilote de 2015. En moyenne, de cinq à sept leaders participent au programme chaque année.
- Le **processus d'entrevue de départ** permet à la Banque de recueillir les commentaires des employés qui quittent l'institution et ainsi de repérer les points à améliorer et les sujets de préoccupation éventuels. En 2018, 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 4,31 et de 4,34 sur 5). Les volets consacrés à ces deux thèmes comprenaient des questions concernant la discrimination, le harcèlement et le sentiment de sécurité dans son environnement de travail. Les taux de cessation d'emploi font également l'objet d'un examen annuel afin de déceler tout problème potentiel de discrimination systémique.

3.6 Consultations

- L'un des rôles clés du **Comité consultatif sur la diversité et l'inclusion** de la Banque est de représenter divers points de vue par l'entremise de consultations sur des thèmes liés à la diversité et à l'inclusion. Ce Comité participe également à l'élaboration des plans et des rapports de l'institution relatifs à l'équité en matière d'emploi, le multiculturalisme et les langues officielles. Il est composé de membres des Ressources humaines et des Communications et d'employés et de leaders formant un échantillon représentatif des divers départements, des niveaux de poste, des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi et des autres divers groupes (notamment LGBTQ2S+ et groupe sur les deux langues officielles). En 2018, le Comité s'est réuni plus fréquemment pour contribuer à façonner la réponse de la Banque à l'audit mené fin 2017 par la Commission canadienne des droits de la personne. En plus d'avoir contribué aux rapports sur la diversité exigés par la loi, les membres du comité ont pris part au processus de sélection des programmes de bourses,

à la conception du nouveau questionnaire d'auto-identification et de la campagne connexe, ainsi qu'à l'élaboration des plans de la Banque visant à promouvoir la diversité et l'inclusion.

- En 2018, la Banque a fait appel aux services d'une société d'experts-conseils pour **recueillir l'opinion des employés** sur la façon dont l'institution peut améliorer ses mesures à l'appui d'un milieu de travail diversifié et inclusif. Dans le cadre de ce processus, des consultations ont été menées auprès des parties prenantes pour recueillir leur opinion sur les manières d'éliminer les obstacles et d'accroître la représentation des Autochtones et des personnes handicapées au sein de l'institution, la diversité, l'inclusion et l'auto-identification. Les cadres supérieurs, le Comité de surveillance des ressources humaines et le Comité consultatif sur la diversité et l'inclusion de la Banque ont été consultés en groupes, tandis que les employés qui se sont identifiés comme autochtones ou personnes handicapées ont été invités à relater leurs expériences individuellement. Les commentaires recueillis lors de ces consultations, de même que les recherches sur les pratiques exemplaires externes, l'examen exhaustif des politiques et des programmes de la Banque et l'analyse de l'effectif ont été analysés et utilisés pour formuler des recommandations visant à façonner le cadre d'une nouvelle stratégie sur la diversité et l'inclusion, qui est en cours d'élaboration.
- En 2018, la Banque a fait appel à ses **groupes de ressources pour employés** à plusieurs reprises pour mener des consultations, que ce soit pour modifier le questionnaire et l'outil d'auto-identification, aider à planifier diverses activités d'apprentissage ou traiter de questions précises liées à la diversité et à l'inclusion.

Perspectives pour 2019

- ✓ Révision du mandat du Comité consultatif sur la diversité et l'inclusion de la Banque pour y inclure une représentation élargie des secteurs d'activité, des bureaux régionaux et des représentants syndicaux, ainsi que la participation régulière des cadres supérieurs champions de la diversité et de l'inclusion et des groupes de ressources pour employés
- ✓ Mobilisation des cadres supérieurs et consultations auprès des employés pour contribuer à l'élaboration d'une stratégie dynamique en matière de diversité et d'inclusion
- ✓ Mettre l'accent sur la diversité et l'inclusion lors de la prochaine Conférence des employés (kiosques d'information sur les groupes de ressources pour les employés de la Banque, sondage sur l'inclusion, activités d'apprentissage par l'expérience, etc.)

3.7 Communications et célébrations particulières

- Le 19 novembre 2018, la Banque a émis son premier billet vertical de 10 \$ en polymère orné du portrait d'une femme canadienne : **Viola Desmond, figure de la lutte pour la justice sociale**. Celle-ci a été retenue parmi une liste restreinte de cinq Canadiennes emblématiques qui, ensemble, illustrent les contributions variées et importantes des femmes à l'histoire du Canada. La Banque a lancé ce nouveau billet au Musée canadien pour les droits de la personne, à Winnipeg, et a tenu des événements régionaux à Halifax, à Montréal, à Toronto, à Edmonton et à Vancouver.

Orné des images de Viola Desmond et du Musée canadien pour les droits de la personne, ce billet souligne les efforts soutenus qui sont déployés pour assurer l'égalité des droits et la justice sociale pour tous les Canadiens. La campagne « sur un BILLET » et le billet de 10 \$ qui a ensuite vu le jour ont largement retenu l'attention de la population canadienne et du monde entier, et ont suscité beaucoup d'intérêt tant dans les médias traditionnels que sur les médias sociaux. Fin novembre, les employés ont eu l'occasion de visiter en avant-première la nouvelle exposition temporaire du Musée de la Banque et, ainsi, de faire une incursion dans la vie de M^{me} Desmond grâce à des objets personnels jamais vus auparavant et d'autres artefacts importants. Par ailleurs, à l'occasion du **Mois de l'histoire des Noirs** (en février), les employés ont été invités à visiter le

site Web de la Banque pour découvrir les contributions de Viola Desmond, le nouveau visage du premier billet canadien orienté à la verticale.

- La Banque a fait la promotion de ses lauréats 2017-2018 de son Programme de bourses destiné aux étudiants handicapés (2) et aux étudiants autochtones (2) par l'entremise de son intranet, de son site Web et de ses comptes de médias sociaux. Début mars, à l'occasion de la **Journée internationale des femmes**, la Banque a annoncé les trois nouvelles lauréates de sa Bourse de maîtrise pour les étudiantes en économie ou en finance. La Banque **a remanié son site intranet** pour expliquer l'importance de la diversité et de l'inclusion, les moyens qu'elle prend pour appuyer celles-ci et la contribution que les employés peuvent apporter. Dans l'ensemble, ces changements ont amélioré l'accès des employés à cette information et leur compréhension des efforts déployés par la Banque pour favoriser un milieu de travail diversifié et inclusif. De plus, l'institution continue d'encourager son personnel à communiquer directement avec les RH pour faire part de leurs idées et commentaires pour rendre plus inclusif le contenu de l'intranet et les programmes et outils mentionnés.
- Des **réécits personnels** inspirants ont été largement diffusés sur l'intranet de l'institution. Pour souligner la **Journée nationale des peuples autochtones**, le 21 juin, la Banque a publié des articles consacrés à un lauréat du Programme de bourses de la Banque destiné aux étudiants autochtones, qui parle de l'importance de cette journée et de sa signification pour lui, en tant que fier Inuit du Labrador. Des articles en ligne ont également été consacrés à un lauréat du Programme de bourses destiné aux étudiants handicapés, qui explique avoir acquis une précieuse expérience à la Banque.

Dans le cadre d'un programme spécial géré par le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, la Banque a saisi l'occasion d'embaucher, pendant l'été, un étudiant ayant une déficience intellectuelle. L'étudiant a fait part des répercussions à long terme que le soutien reçu aura sur sa vie et s'est réjoui de l'occasion qui lui a été donnée d'acquérir de l'expérience dans un bureau.

Voici quelques propos exprimés par nos participants :

« J'espère que tous les Canadiens, autochtones ou non, se réuniront le 21 juin pour apprendre à mieux connaître et souligner la diversité culturelle et les réalisations uniques des Premières Nations, des Inuits et des Métis de partout au pays. » Lauréat 2016-2017 de la bourse destinée aux étudiants autochtones

« C'était comme gagner à la loterie, sauf que le stage m'a rapporté beaucoup plus que de l'argent! ».

Lauréat 2017-2018 de la bourse destinée aux étudiants handicapés

« Tout le monde devrait pouvoir se sentir utile, se perfectionner et faire partie d'une équipe. C'était une occasion en or de pouvoir aider un jeune à développer des compétences qui lui permettront d'intégrer le marché du travail. » Responsable de l'étudiant dans le cadre du programme spécial

- La Banque a publié un article sur son intranet dans lequel des membres du réseau LGBTQ2S+ parlent de **ce que signifie la semaine de la Fierté pour la société**. De plus, le groupe LGBTQ2S+ de la Banque a célébré la Semaine de la fierté à Ottawa en contribuant à la campagne de charité menée par l'institution à l'appui de Centraide. Des cordons porte-noms arc-en-ciel ont été vendus au mois d'août, et l'argent amassé a été versé à l'initiative Chemin vers la fierté de Centraide, qui vient en aide aux familles LGBTQ+.
- **Des témoignages vidéo** du gouverneur, des cadres supérieurs champions de la diversité et de l'inclusion et de collègues ont été diffusés, dans lesquels ils font part de leurs commentaires personnels sur l'auto-identification et sur l'importance des efforts déployés par l'institution pour promouvoir la diversité et l'inclusion.

- Les **groupes de ressources pour les employés** de la Banque ont mis à profit le réseau de communication qu'est l'intranet pour inviter l'ensemble du personnel à diverses activités d'apprentissage et rencontres sociales. De l'information sur les nouveaux groupes de ressources est régulièrement diffusée par l'entremise de communications internes, ce qui donne aux employés l'occasion d'y adhérer et de faire part de leurs idées pour créer un milieu de travail plus inclusif pour tous.
- Les employés ont reçu un lien pour télécharger un **calendrier multiculturel** pour souligner les célébrations culturelles et multiconfessionnelles et celles liées à la diversité qui sont importantes pour eux et leurs collègues.

3.8 Prix et reconnaissance

- En **2018**, la Banque s'est classée parmi les **100 meilleurs employeurs du Canada** (Mediacorp Canada Inc.) pour la neuvième année d'affilée et, dans le cadre de ce concours, a été nommée parmi les **meilleurs employeurs pro-famille au Canada** pour une deuxième année d'affilée. Cette distinction spéciale honore les entreprises qui aident leurs employés à concilier leurs obligations professionnelles et familiales.
- La première sous-gouverneure de la Banque a été nommée au **palmarès des Prix Top 100 : les Canadiennes les plus influentes de 2018**, une distinction décernée par le **Réseau des femmes exécutives**. Ces prix sont remis à des femmes exceptionnelles des secteurs privé, public et à but non lucratif du Canada, qui repoussent les limites dans leur carrière, dans leurs interactions avec leurs pairs et au sein de leur collectivité. Les lauréates sont choisies en fonction de leurs réalisations et de leur leadership en vue d'accroître la diversité en milieu de travail.
- La chef des ressources humaines de la Banque a été nommée **Leader RH de l'année** par Human Resources Director Canada en reconnaissance de sa contribution exceptionnelle dans le domaine de la gestion des ressources humaines.
- La directrice générale déléguée du département des Analyses de l'économie canadienne de la Banque fait partie des femmes dignes de mention (**Women Worth Watching**) de 2018, selon le Profiles in Diversity Journal. Les lauréates de ce prix sont mises en candidature par des collègues, des mentors et des pairs pour leur initiative et leurs réalisations dans leur domaine d'expertise, et parce qu'elles y représentent la diversité.
- En 2018, un groupe d'employés a reçu un **Prix d'excellence de la Banque du Canada** saluant leurs contributions exceptionnelles pour jeter les bases et formuler les attentes quant à l'ouverture et à la confiance dans le cadre des groupes de ressources. Ces employés ont su convaincre des leaders et des collègues de décrire leur parcours et d'exprimer leur point de vue, ce qui a permis de parler franchement des défis que rencontrent les femmes et la communauté LGBTQ2S+ et a suscité la création d'autres groupes de ressources pour les employés.

Section 4 : À plus long terme

Comme en témoigne le présent rapport sur l'équité en matière d'emploi, la Banque du Canada mène plusieurs initiatives visant à accroître la diversité et à renforcer son milieu de travail inclusif et positif, où les employés peuvent être eux-mêmes. Le **Plan à moyen terme 2019-2021** de la Banque établit une base solide pour les priorités et objectifs institutionnels des trois prochaines années. Ce plan comprend un engagement à cultiver et à mettre à profit la diversité et l'inclusion pour étayer des approches et des solutions novatrices.

En outre, la réponse de la Banque, en 2018, à l'audit mené par la Commission canadienne des droits de la personne a établi le **cadre pour renouveler le Plan d'équité en matière d'emploi de l'institution** en y intégrant des engagements à déceler et à éliminer les obstacles à l'emploi, à consulter les employés et les leaders et à communiquer avec eux, à renforcer le cadre de responsabilité de la Banque à l'égard des objectifs d'équité en

matière d'emploi, à introduire des mesures spéciales et à améliorer les initiatives actuelles pour réduire les écarts de représentation au sein des groupes désignés.

Fin 2018, la Banque a commencé à planifier, avec l'aide d'un fournisseur externe spécialisé dans les sondages sur la mobilisation des employés, la tenue d'un tel **sondage axé sur la diversité et l'inclusion** auprès de l'ensemble du personnel en 2019. Ce sondage permettra de mieux comprendre comment les employés perçoivent la culture de la Banque à l'égard de la diversité et de l'inclusion. Les résultats seront analysés par groupe de diversité (femmes, membres des minorités visibles, Autochtones, personnes handicapées, LGBTQ2S+ et langues officielles) en comparaison avec l'effectif global de la Banque. De plus, ils serviront à établir une base de référence pour comparer les indicateurs de la diversité et de l'inclusion d'une année à l'autre.

La Banque continuera de préconiser l'emploi de définitions plus inclusives dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et se réjouit à l'idée de participer activement à tous les partenariats et initiatives gouvernementales susceptibles de faire avancer la discussion sur l'inclusion et d'appuyer les arguments en faveur du changement.

La **stratégie sur la diversité et l'inclusion** de la Banque sera encore étoffée en 2019 en y intégrant des points clés qui seront tirés d'un plus grand nombre de consultations auprès des employés et des leaders, des recherches externes et sectorielles sur les pratiques exemplaires et d'une analyse minutieuse des politiques, des programmes et des données sur le personnel. Dans le cadre de sa stratégie d'entreprise, l'institution s'est engagée à affecter des ressources à long terme à un chargé du Programme sur la diversité et l'inclusion et à soutenir les initiatives qui continuent de renforcer l'engagement collectif à former des équipes plus diversifiées et à favoriser un milieu de travail plus inclusif et positif.

Annexe A : Explication des écarts

Lorsque l'on compare les données du Rapport de 2018 sur l'équité en matière d'emploi à celles de l'année précédente, deux écarts importants ressortent.

Catégorie professionnelle (temps plein)

CPEME 05 : Surveillants (+17)

L'écart positif dans cette catégorie professionnelle résulte des corrections apportées aux codes de la Classification nationale des professions (CNP) de plusieurs postes qui ont été classés par erreur dans la catégorie « Cadres intermédiaires et autres administrateurs » l'année dernière. Les données reflètent désormais plus précisément le profil des catégories professionnelles de la Banque.

Solde (temps plein)

Personnes handicapées (+19)

L'écart positif dans ce groupe désigné est attribuable à de nouvelles auto-identifications (+19) résultant de l'approche améliorée de la Banque à cet égard. Lancée en 2018, cette nouvelle approche comprend un questionnaire remanié qui intègre des sous-catégories supplémentaires pour les personnes handicapées répertoriant des handicaps visibles et invisibles. Une campagne d'auto-identification visant à présenter la nouvelle approche de l'institution et à accroître la mobilisation des employés a été lancée en septembre, accompagnée de messages réguliers diffusés par les cadres supérieurs, les champions de la diversité et de l'inclusion et des représentants de l'ensemble de la Banque.

Annexe B : Tableaux et graphiques complémentaires

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

Groupe	2014	2018	Disponibilité sur le marché du travail
Personnes handicapées	1,2 %	3,2 %	8,7 %
Membres des minorités visibles	20,3 %	23,4 %	26,3 %
Peuples autochtones	1,1 %	1,5 %	2,2 %
Femmes	47,6 %	47,2 %	43,2 %

Tableau 2 : Représentation des personnes handicapées par catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi (CPEME), au 31 décembre

CPEME	Représentation à la Banque en 2014	Représentation à la Banque en 2018	Disponibilité sur le marché du travail
Cadres	1,3 %	2,9 %	5,0 %
Professionnels	1,3 %	3,6 %	8,9 %
Surveillants	2,2 %	0,0 %	26,7 %
Soutien administratif	1,4 %	2,7 %	8,6 %

Graphique 3 : Ensemble des promotions octroyées aux membres des minorités visibles à la Banque, au 31 décembre

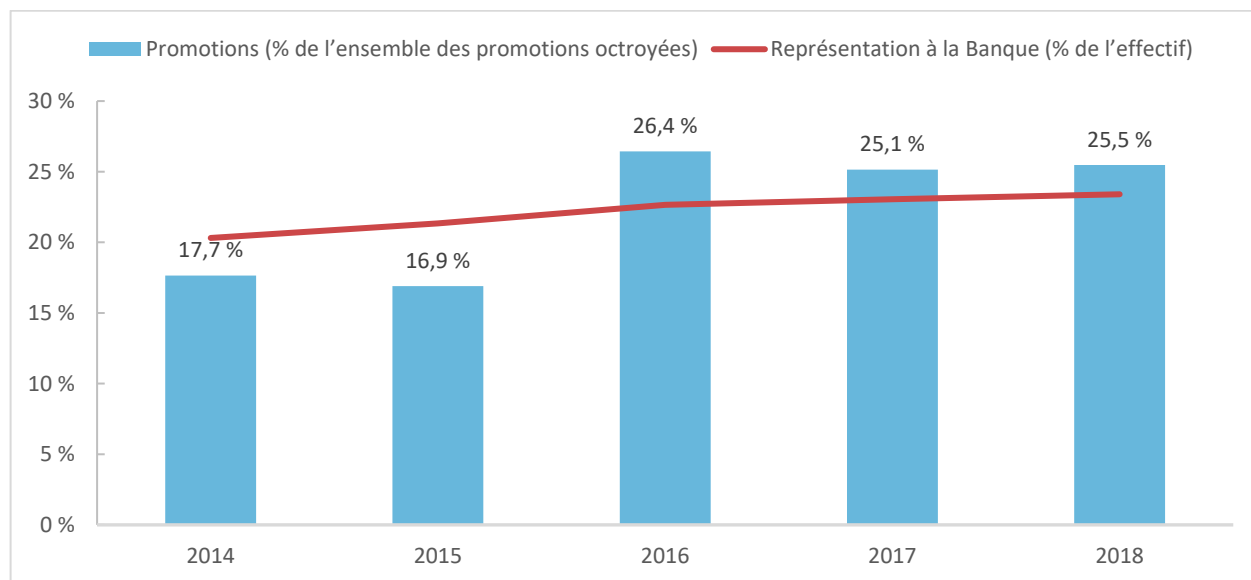


Tableau 3 : Ensemble des promotions octroyées aux membres des minorités visibles à la Banque, au 31 décembre

% de l'ensemble	2014	2015	2016	2017	2018
Du personnel	20,3 %	21,3 %	22,7 %	23,1 %	23,4 %
Des promotions	17,7 %	16,9 %	26,4 %	25,1 %	25,5 %

Tableau 4 : Représentation des membres des minorités visibles par CPEME, au 31 décembre

CPEME	Représentation à la Banque en 2014	Représentation à la Banque en 2018	Disponibilité sur le marché du travail
Cadres supérieurs	0 %	0 %	12 %
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	11 %	16 %	18 %
Professionnels	26 %	28 %	31 %
Surveillants	10 %	16 %	21 %
Soutien administratif	17 %	20 %	20 %

Tableau 5 : Représentation des peuples autochtones par CPEME, au 31 décembre

CPEME	Représentation à la Banque en 2014	Représentation à la Banque en 2018	Disponibilité sur le marché du travail
Cadres supérieurs	0,0 %	0,0 %	3,2 %
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	0,5 %	0,8 %	2,7 %
Professionnels	0,8 %	1,2 %	1,6 %
Surveillants	0,0 %	0,0 %	2,7 %
Soutien administratif	1,5 %	2,4 %	3,2 %

Tableau 6 : Représentation des femmes par CPEME, au 31 décembre

CPEME	Représentation à la Banque en 2014	Représentation à la Banque en 2018	Disponibilité sur le marché du travail
Cadres supérieurs	50 %	44 %	28 %
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	39 %	40 %	39 %
Professionnels	43 %	43 %	38 %
Surveillants	63 %	56 %	52 %
Soutien administratif	74 %	74 %	70 %

Graphique 7 : Représentation des femmes par niveau de poste, au 31 décembre

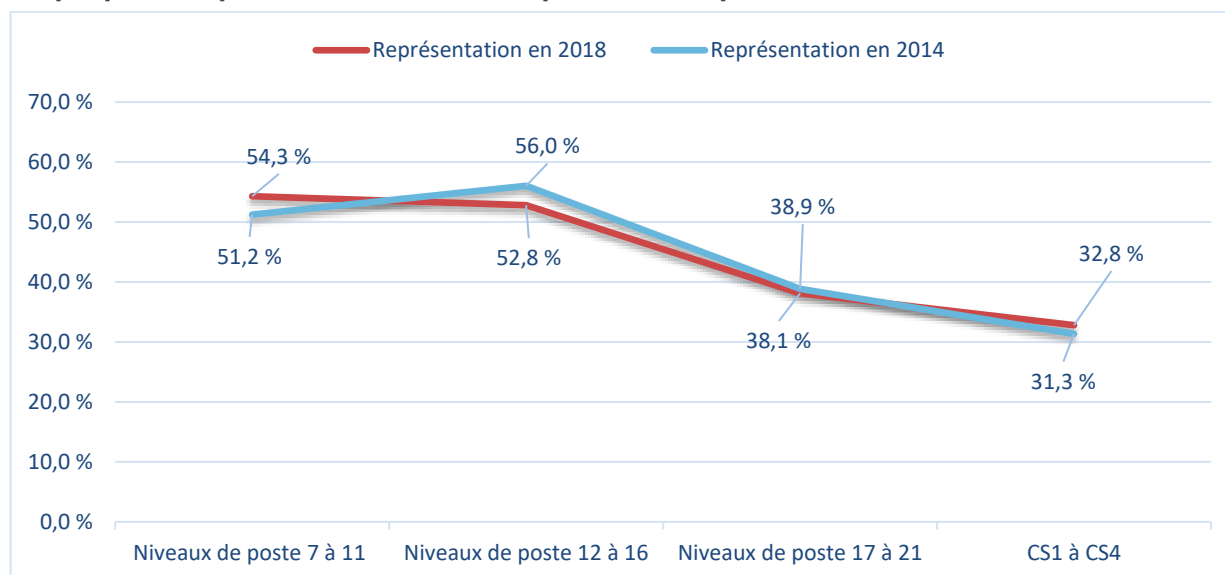


Tableau 7 : Représentation des femmes par niveau de poste, au 31 décembre

Groupe de niveaux de poste	2014	2018
Niveaux de poste 7 à 11	51,2 %	54,3 %
Niveaux de poste 12 à 16	56,0 %	52,8 %
Niveaux de poste 17 à 21	38,9 %	38,1 %
CS1 à CS4	31,3 %	32,8 %

Tableau 8 : Représentation des femmes occupant des postes d'économistes et de spécialistes du secteur financier par catégorie professionnelle, au 31 décembre

CPEME	Représentation à la Banque en 2014	Représentation à la Banque en 2018	Disponibilité sur le marché du travail
Économistes	29 %	31 %	44 %
Spécialistes du secteur financier	17 %	26 %	32 %
Leaders (niveaux de poste 18 à 21)	35 %	34 %	s. o.
Leaders (CS1 à CS3)	21 %	20 %	s. o.

Graphique 9 : Embauches et départs de femmes occupant des postes d'économistes et de spécialistes du secteur financier, au 31 décembre

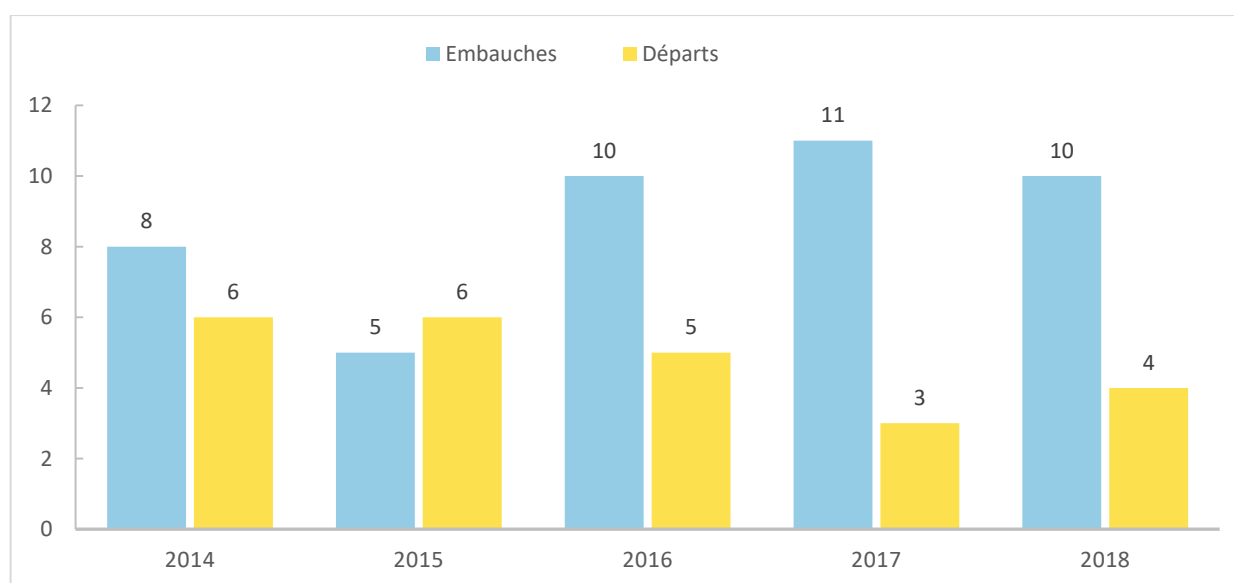


Tableau 9 : Embauches et départs de femmes occupant des postes d'économistes et de spécialistes du secteur financier, au 31 décembre

	2014	2015	2016	2017	2018
Embauches	8	5	10	11	10
Départs	6	6	5	3	4

Annexe C : 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, chef du Bureau du gouverneur, chef de l'exploitation, chef de la gestion des risques, avocat général et secrétaire général Gouverneur, premier sous-gouverneur, conseiller spécial
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 délégué, 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.	Technicien, Soutien sur place, graphiste, rédacteur du Musée, spécialiste en multimédia, photographe, analyste de laboratoire, Évaluation de la qualité, développeur 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, responsable (Services opérationnels, Marchés de capitaux, Institutions financières, Services aux visiteurs), responsable principal (Opérations liées à l'administration des titres au détail et des titres destinés

		aux investisseurs institutionnels, Voyages, paiements et projets)
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 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.	Sans objet
Personnel administratif et de bureau principal	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.	Coordonnateur des opérations, consultant en planification des activités, adjoint administratif de direction, spécialiste en gestion des installations, consultant en approvisionnement, administrateur de projets, spécialiste en recrutement
Personnel spécialisé de la vente et des services	Personnes hautement spécialisées travaillant exclusivement ou principalement à des activités associées à la vente ou à la prestation de services personnels. Ces personnes possèdent une connaissance complète des processus associés à leur travail. Elles ont habituellement reçu une formation poussée incluant des études de niveau postsecondaire et une participation à un programme d'apprentissage de façon partielle ou complète, ou ont suivi une formation en cours d'emploi et possèdent une expérience équivalente.	Chef cuisinier
Travailleurs qualifiés et artisans	Travailleurs manuels hautement spécialisés possédant une connaissance complète des processus associés à leur travail. Ces personnes sont souvent des compagnons ayant reçu une formation poussée.	Spécialiste des équipements de bâtiment, spécialiste en soutien de systèmes, analyste de l'entretien des installations
Personnel de bureau	Personnes effectuant des tâches autres que du travail de bureau de haut niveau.	Analyste des comptes fournisseurs, coordonnateur administratif, représentant des services bancaires, analyste en matière de contrats, analyste de données, représentant des Services des installations, adjoint aux opérations, spécialiste de la paye, chargé du suivi de projets, réviseur,

		analyste des enquêtes de sécurité, agent de soutien
Personnel intermédiaire de la vente et des services	Personnes travaillant exclusivement ou principalement à des activités liées à la vente ou à la prestation de services personnels et dont l'accomplissement des tâches exige une formation en cours d'emploi, des cours de formation spécifiques ou une expérience de travail spécifique s'étalant sur une période allant de quelques mois à deux ans. Le niveau de compétence de ces personnes est généralement inférieur à celui des travailleurs spécialisés dans la vente et la prestation de services, mais supérieur à celui des travailleurs œuvrant aux premiers niveaux du même secteur.	Agent de service à la clientèle, agent à l'information publique, agent de sécurité
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
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 en planification des locaux, analyste des systèmes mécaniques