



OUTILS POUR EMPLOYEURS

Audit horizontal sur l'emploi des Autochtones dans le secteur bancaire et financier



Commission
canadienne des
droits de la personne

Canadian
human rights
commission

Vérification horizontale sur l'emploi des Autochtones dans le secteur bancaire et financier

Commission canadienne des droits de la personne

N° de catalogue : HR4-50/2019F-PDF
ISBN : 978-0-660-33612-1

Table des matières

Sommaire	1
Introduction	3
Méthodologie.....	5
Section 1 : Résultats du sondage de vérification dans le secteur d'activité	6
Premier thème : Connaissance de l'effectif.....	6
Deuxième thème : Compréhension des obstacles à l'emploi des personnes Autochtones.....	8
Troisième thème : Remédier aux obstacles à l'emploi	9
Quatrième thème : Leadership en matière de diversité à l'égard de l'emploi des Autochtones.....	10
Cinquième thème : Les pratiques positives	11
Sixième thème : Responsabilisation et surveillance	12
Section 2 : Principales constatations par thème de vérification	13
Premier champ d'enquête : Mise en œuvre du programme d'EE	13
Deuxième champ d'enquête : Compréhension des obstacles à l'emploi des Autochtones.....	14
Troisième champ d'enquête : Augmentation de la représentation des Autochtones	15
Quatrième champ d'enquête : Renforcement du leadership lié aux Autochtones et du rendement de ces employés.....	17
Conclusion.....	18
Annexe A : Recommandations pour l'élimination des obstacles à l'emploi des Autochtones.....	20
Annexe B : Liste des employeurs participants	22

Sommaire

En 2018, la Commission canadienne des droits de la personne a initié un nouveau modèle de vérification horizontale afin de mieux servir et soutenir les employeurs qui cherchent des moyens de se conformer à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (la Loi). Ce nouveau modèle est axé sur les problèmes systémiques auxquels sont confrontés les membres des quatre groupes désignés dans la Loi. Ultimement, ce modèle vise à déterminer pourquoi les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les groupes racialisés¹ font encore face à des obstacles à une représentation équitable dans la main-d'œuvre réglementée par le gouvernement fédéral. La nouvelle approche comprend également une approche fondée sur le sexe pour saisir les expériences des femmes dans les groupes désignés, et une approche fondée sur la diversité et le leadership afin de promouvoir une plus grande représentation des membres des groupes désignés dans les postes de direction. Chaque vérification horizontale examine en détail la représentation et l'avancement d'un groupe désigné spécifique dans un secteur spécifique.

Il s'agit du premier rapport à l'échelle d'un secteur spécifique sur l'équité en matière d'emploi qui utilise des conclusions obtenues grâce au nouveau modèle de vérification horizontale de la Commission. La première vérification portait sur l'emploi des Autochtones dans le secteur bancaire et financier. Ce secteur, qui compte environ 240 000 employés à l'échelle du pays, joue un rôle essentiel dans la promotion de l'égalité en milieu de travail. Depuis 1997, la Commission a effectué près de 80 vérifications d'équité en matière d'emploi dans le secteur bancaire et financier et a surveillé les progrès réalisés relativement à la conformité à la Loi. Bien qu'il y ait eu quelques progrès dans l'augmentation de la représentation des membres des groupes désignés dans l'ensemble du secteur, il y a eu peu ou pas de progrès dans la représentation des populations autochtones.

Dans le cadre de cette vérification horizontale, la Commission a examiné la conformité des employeurs avec la Loi, a identifié les obstacles à l'emploi des Autochtones dans le secteur bancaire et financier. La Commission a également identifié les pratiques exemplaires lesquelles devraient être partagées avec les employeurs du secteur afin de les aider à recruter et à retenir des Autochtones dans leurs effectifs.

Trente-six employeurs ont rempli le sondage sur l'équité en matière d'emploi. La Commission en a sélectionné dix pour participer à la deuxième phase de la vérification, qui consistait en une évaluation complète de leur programme d'équité en matière d'emploi en ce qui concerne l'emploi des autochtones.

Cette vérification horizontale a permis de dégager des constatations. Par exemple :

- 40 % des employeurs ont mentionné que leurs pratiques d'embauche comportaient des obstacles pour les femmes et les hommes autochtones et qu'ils avaient pris des mesures pour éliminer ces obstacles.

¹ Le terme « minorités visibles » est utilisé dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Considérant que ce terme est vieilli, la Commission utilise le terme « groupes racialisés » dans ses documents.

- Les principaux obstacles à l'emploi qui ont été relevés concernent les processus de sélection utilisés dans le cadre des stratégies de recrutement et le manque de modèles ou de mentors autochtones dans le secteur bancaire et financier.
- Bien que 82,9 % des employeurs aient mis sur pied un comité sur l'équité en matière d'emploi, seulement 34,3 % comptent un représentant autochtone. De plus, seulement 11,4 % de ces comités comptent un représentant autochtone occupant un poste de gestion.
- 45,7 % des employeurs ont déclaré que leurs plans d'équité en matière d'emploi tenaient compte de la totalité ou de la majorité des obstacles, tandis que 28,6 % ont signalé que leurs plans tenaient compte de peu d'obstacles ou d'aucun obstacle.
- 62,9 % des employeurs ont affirmé qu'ils avaient intégré leurs objectifs d'équité en matière d'emploi à leur processus de planification de la relève, mais seulement 25,7 % de ces employeurs ont mentionné que des hommes autochtones occupaient un poste de gestion ou un autre poste clé dans leur organisation et seulement 14,3 % de ces employeurs ont précisé que des femmes autochtones occupaient un tel poste.

Les constatations générales confirment qu'une certaine inégalité subsiste dans les possibilités d'emploi et les pratiques d'emploi visant à assurer une représentation autochtone dans le secteur bancaire et financier.

Cette inégalité peut toutefois être corrigée. Cette vérification a permis de découvrir des pratiques prometteuses que tous les employeurs du Canada, pas seulement ceux du secteur bancaire et financier, pourraient utiliser pour attirer ou retenir des Autochtones. Ces pratiques comprennent notamment l'utilisation d'un processus de présélection des candidatures qui prend en considération l'expérience de vie ou des interruptions de carrière des candidats; des formations sur la lutte contre le harcèlement à l'intention des gestionnaires et des employés; une meilleure façon d'afficher les emplois disponibles (y compris des postes de la haute direction) dans l'ensemble de l'organisation; et l'adoption de politiques rigoureuses de lutte contre la discrimination et le harcèlement.

Tout le monde au Canada a avantage à ce que chaque personne puisse participer et contribuer activement au marché du travail à l'économie du pays. Le nouveau modèle de vérification horizontale est un outil fiable et efficace la Commission continuera d'utiliser cette nouvelle façon de faire des vérifications afin de promouvoir l'inclusion et la participation des membres des groupes désignés à dans l'ensemble de la population active du Canada.

Introduction

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (la Loi) « a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles², conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences ».

La Loi comporte neuf exigences :

- Cueillette de renseignements sur l'effectif;
- Analyse de l'effectif;
- Étude des systèmes d'emploi;
- Plan d'équité en matière d'emploi (EE);
- Mise en œuvre et suivi du plan d'EE;
- Révision périodique du plan d'EE;
- Information à fournir aux salariés;
- Consultation et collaboration;
- Dossiers à tenir.

Aux termes de la Loi, la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) doit vérifier si les organisations sous réglementation fédérale se conforment à cette loi.

Équité en matière d'emploi – une nouvelle approche

Depuis 1997, la Commission a mené de nombreuses vérifications traditionnelles dans des organisations de moyenne et de grande taille (plus de 500 employés) représentant environ 90 % des employés visés par la Loi. Depuis, la Commission a constaté que, dans le secteur privé sous réglementation fédérale, la représentation des Autochtones a légèrement augmenté dans l'ensemble, mais celle des personnes handicapées n'a pratiquement pas bougé. De plus, la représentation globale des femmes a diminué, alors que celle des membres des minorités visibles a considérablement augmenté. La Commission en a déduit que le processus de vérification traditionnelle avait possiblement atteint son maximum en matière de répercussions. De nombreux employeurs ont vivement recommandé à la Commission de publier certaines constatations des vérifications pour faire connaître les tendances, cerner les obstacles et favoriser les pratiques exemplaires.

La Commission a donc décidé d'adopter un nouveau modèle de vérification horizontale pour moderniser sa façon de soutenir les employeurs. Ce modèle fournit aux employeurs des lignes directrices à suivre afin de respecter leurs obligations en vertu de la LEE ainsi que des pratiques exemplaires qui les aideront à accroître la représentation des membres des quatre groupes désignés.

² Le terme « minorités visibles » est utilisé dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Considérant que ce terme est vieilli, la Commission utilise le terme « groupes racialisés » dans ses documents.

Ce nouveau modèle met l'accent sur les problèmes systémiques auxquels font face les membres des groupes désignés. Chaque vérification horizontale comprendra une approche incluant l'analyse comparative entre les sexes afin de mieux comprendre la situation et l'expérience des femmes dans l'ensemble des groupes désignés. Chacun comprendra également une dimension sur la diversité et le leadership afin de promouvoir une meilleure représentation des membres des groupes désignés dans les postes de gestion. Ce modèle permettra d'examiner en profondeur la représentation ou l'avancement d'un groupe désigné particulier dans un secteur d'activité.

Plus précisément, ce nouveau modèle de vérification horizontale permettra :

- de combler les écarts persistants en ce qui a trait à la représentation d'un groupe désigné dans des secteurs d'activité particuliers;
- de s'assurer que les employeurs ont des plans adéquats pour corriger la sous-représentation;
- de cerner les obstacles particuliers qui nuisent aux progrès;
- de recenser les pratiques exemplaires et les mesures spéciales éprouvées qui permettent d'accroître la représentation et qui favorisent le maintien en poste des employés;
- de faire connaître aux employeurs ces pratiques exemplaires et ces mesures spéciales éprouvées grâce à la publication de rapports pansectoriels.

Vérification horizontale sur l'emploi des Autochtones dans le secteur bancaire et financier

Comptant environ 240 000 employés, le secteur bancaire et financier du Canada joue un rôle clé dans la promotion de l'égalité en milieu de travail. Depuis 1997, la Commission a mené près de 80 vérifications de l'EE dans ce secteur et a surveillé les progrès réalisés pour vérifier si les employeurs respectaient la Loi. Elle a noté une certaine augmentation de la représentation des membres des groupes désignés dans l'ensemble du secteur, sauf en ce qui concerne les Autochtones puisque leur représentation a au mieux très légèrement augmenté.

Dans ce contexte, à la lumière de l'engagement national pris en faveur de la réconciliation, la Commission a décidé de mener une vérification horizontale sur l'emploi des Autochtones dans le secteur bancaire et financier. Les principaux objectifs de cette vérification sont les suivants :

- évaluer la conformité à la Loi;
- cerner les obstacles à l'emploi des Autochtones dans le secteur bancaire et financier;
- recenser les pratiques exemplaires et les faire connaître aux employeurs de ce secteur pour les aider à recruter et à maintenir en poste des Autochtones au sein de leurs effectifs.

Cette vérification porte sur quatre principaux points :

- la mesure dans laquelle l'employeur réussit à mettre en œuvre efficacement son programme d'EE;
- la mesure dans laquelle l'employeur comprend les obstacles à l'emploi particuliers auxquels font face les Autochtones au sein de son organisation;
- la mesure dans laquelle l'employeur réussit à améliorer et à démontrer la représentation des Autochtones au sein de son organisation, notamment à l'aide d'un plan d'action fondé sur des données probantes prévoyant des objectifs mesurables;
- la mesure dans laquelle l'employeur encourage et améliore la représentation des Autochtones au sein des postes de direction et de gestion.

Méthodologie

Pour cette vérification horizontale, la Commission a appliqué un processus méthodologique rigoureux. En 2018, un sondage de vérification a été envoyée aux employeurs du secteur bancaire et financier qui avaient présenté leurs résultats annuels respectifs en matière d'EE au Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada (EDSC). Ce sondage avait pour objectif de déterminer les mesures prises par chaque employeur pour cerner les obstacles à l'emploi des Autochtones et accroître leur représentation dans l'effectif de leur organisation.

Le sondage a aussi été utilisée afin de sélectionner au hasard un total de dix employeurs pour la prochaine étape de la vérification, qui consistait à effectuer une évaluation complète de leur programme d'EE sur la question de l'emploi des Autochtones. Les dix employeurs sélectionnés ont reçu une lettre d'avis officielle accompagnée d'un index des données probantes à fournir. Ils devaient l'utiliser pour dresser la liste des documents qu'ils jugeaient nécessaire de fournir afin de montrer qu'ils atteignaient les objectifs fixés pour chaque champ d'enquête.

Les responsables de la vérification à la Commission ont ensuite organisé des visites sur place pour mener des entrevues en personne auprès de divers employés de ces organisations. Afin de dresser un portrait complet de la situation prévalant au sein de chacune, des entrevues ont été menées auprès de cadres supérieurs, de gestionnaires d'embauche, de représentants ou de spécialistes des ressources humaines, de membres du comité sur la diversité ou l'inclusion et d'employés autochtones. Chaque personne interrogée a répondu à une série de questions portant sur l'EE et l'emploi des Autochtones dans son milieu de travail. Les questions variaient selon le poste et le rôle de l'employé. La Commission a ensuite comparé les éléments de preuve recueillis au cours des entrevues aux données communiquées initialement par les employeurs à partir de la liste des renseignements à fournir.

La section suivante du présent rapport fait état des principaux résultats du sondage de vérification. La deuxième section résume les principales constatations de la vérification horizontale par rapport aux champs d'enquête. L'annexe A présente ensuite des recommandations sur la façon d'éliminer les obstacles à l'emploi des Autochtones qui ont été ciblés au cours de l'exercice de la vérification horizontale.

Section 1 : Résultats du sondage de vérification dans le secteur d'activité

La Commission a envoyé un sondage de vérification aux employeurs du secteur bancaire et financier qui avaient présenté leurs résultats annuels respectifs quant à l'EE au Programme du travail d'EDSC.

Ce sondage comportait six thèmes :

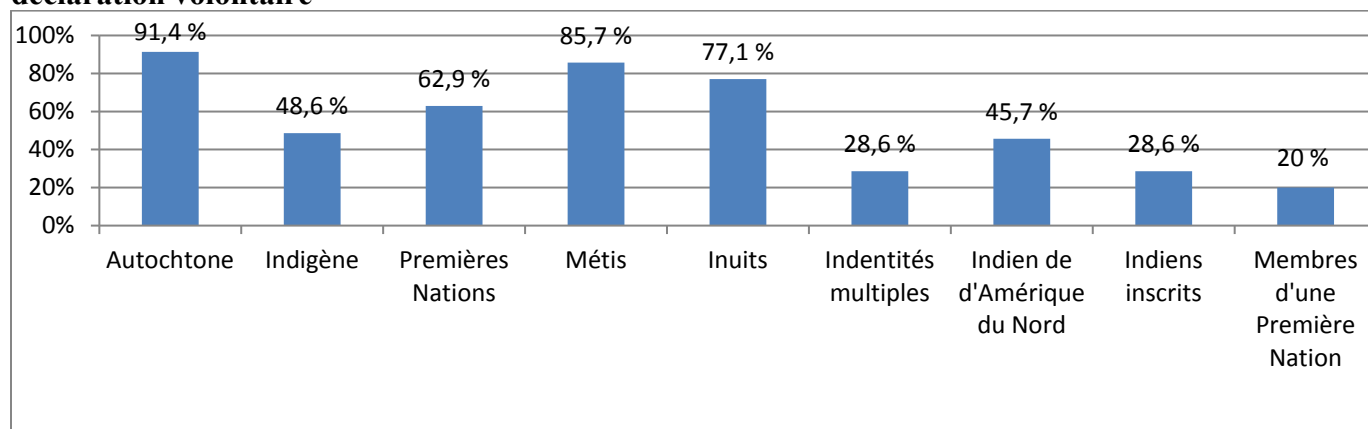
- la connaissance de l'effectif;
- la compréhension des obstacles à l'emploi des Autochtones;
- la réponse aux obstacles à l'emploi;
- le leadership en matière de diversité à l'égard de l'emploi des Autochtones;
- les pratiques positives;
- la responsabilisation et le suivi.

Premier thème : Connaissance de l'effectif

L'EE vise à corriger la sous-représentation des groupes désignés au sein de l'effectif d'une organisation. Pour évaluer la représentation dans son milieu de travail, un employeur doit déterminer le pourcentage que représente chaque groupe désigné dans chaque groupe professionnel de son organisation. L'outil le plus fiable pour recueillir ces données demeure le sondage de déclaration volontaire. Un tel sondage se fait en invitant les employés à se déclarer membres d'un ou de plusieurs des quatre groupes désignés. Les résultats sont ensuite utilisés pour élaborer l'analyse de l'effectif, mettre au point l'ESE et justifier les initiatives prévues dans le plan d'EE.

Dans la LEE, le terme « autochtones » désigne les Indiens, les Inuit et les Métis. La Commission sait que le terme « Premières Nations » tend à remplacer de plus en plus le terme « Indien ». La Commission invite les employeurs à mettre à jour leur formulaire de déclaration volontaire. Avoir un sondage de déclaration volontaire à jour relativement à l'EE, qui reflète la situation actuelle quant aux identités autochtones, pourrait encourager les employés autochtones à s'auto-identifier comme tels. Comme le montre le graphique 1, la Commission a constaté que les employeurs du secteur bancaire et financier utilisent différents termes pour désigner les Autochtones. Plus de 75 % d'entre eux faisaient mention des Autochtones (91,4 %), des Métis (85,7 %) et des Inuits (77,1 %) dans leurs définitions pour la déclaration volontaire. Environ 60 % ont affirmé utiliser le terme « Premières Nations », tandis que plus de 40 % d'entre eux ont dit employer les expressions « indigènes » (48,6 %) et « Indiens de l'Amérique du Nord » (45,7 %). Seulement 28,6 % utilisaient les termes « identités multiples » et « Indiens inscrits », et 1 sur 5 employait l'expression « membre des Premières Nations » dans son sondage de déclaration volontaire.

Graphique 1 : Termes utilisés pour identifier les Autochtones dans le sondage de déclaration volontaire



Dans leur réponse au sondage, 40 % des employeurs ont indiqué que leur dernier sondage de déclaration volontaire à l'échelle de l'organisation remontait à moins d'un an, tandis que 20 % d'entre eux ont dit qu'il remontait à plus de 4 ans. Les taux de retour variaient entre 70 % et 100 %. Tous les participants du sondage avaient un processus en place pour s'assurer que les nouveaux employés répondaient au sondage, et 80 % avaient une stratégie de suivi pour les formulaires non retournés. En ce qui concerne les employés autochtones, 42,9 % des employeurs ayant participé au sondage avaient une stratégie de communication pour promouvoir leur participation aux sondages de déclaration volontaire, et 34,3 % avaient une approche continue pour encourager les déclarations volontaires de ce groupe.

Communication des résultats de l'analyse de l'effectif

L'analyse de l'effectif indique les niveaux de représentation de chaque groupe désigné au sein de chacun des groupes professionnels visés par l'EE que compte l'effectif d'une organisation. Ces niveaux de représentation sont comparés aux données du recensement afin d'évaluer si tout groupe désigné au sein d'un groupe professionnel donné est sous-représenté et, si c'est le cas, de déterminer le degré de cette sous-représentation. L'analyse de l'effectif devrait également être régulièrement mise à jour et communiquée aux gestionnaires pour qu'ils connaissent les écarts de représentation avant tout processus d'embauche. Environ 90 % des participants du sondage ont déclaré avoir communiqué les résultats de cette analyse à leurs gestionnaires.

Comité de l'équité en matière d'emploi

Un comité d'EE constitue un moyen pratique pour les employeurs de mieux connaître leur effectif et de respecter les exigences de la Loi pour ce qui est de consulter les représentants de leurs employés et de collaborer avec eux. La Commission recommande que ce comité soit formé de représentants des employés et de la gestion, de représentants des différents secteurs d'activité, groupes professionnels et emplacements géographiques, ainsi que de membres de chacun des quatre groupes désignés.

Ce comité vise avant tout à contribuer à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la révision du plan d'EE de l'organisation. En tant que groupe consultatif, le comité d'EE peut être une ressource précieuse pour communiquer l'information sur l'EE aux employés, cerner les obstacles à l'emploi, suggérer des sources de référence et concevoir des mesures spéciales pour les groupes

désignés sous-représentés. Le fait d'avoir un représentant de chaque groupe désigné permet de s'assurer que chacun d'eux a son mot à dire dans les discussions du comité. Parmi les employeurs ayant participé au sondage, 82,9 % ont un comité d'EE, mais seuls 34,3 % d'entre eux comptent un représentant autochtone et seulement 11,4 % ont un représentant autochtone siégeant au comité en tant que membre de la gestion.

Deuxième thème : Compréhension des obstacles à l'emploi des personnes Autochtones

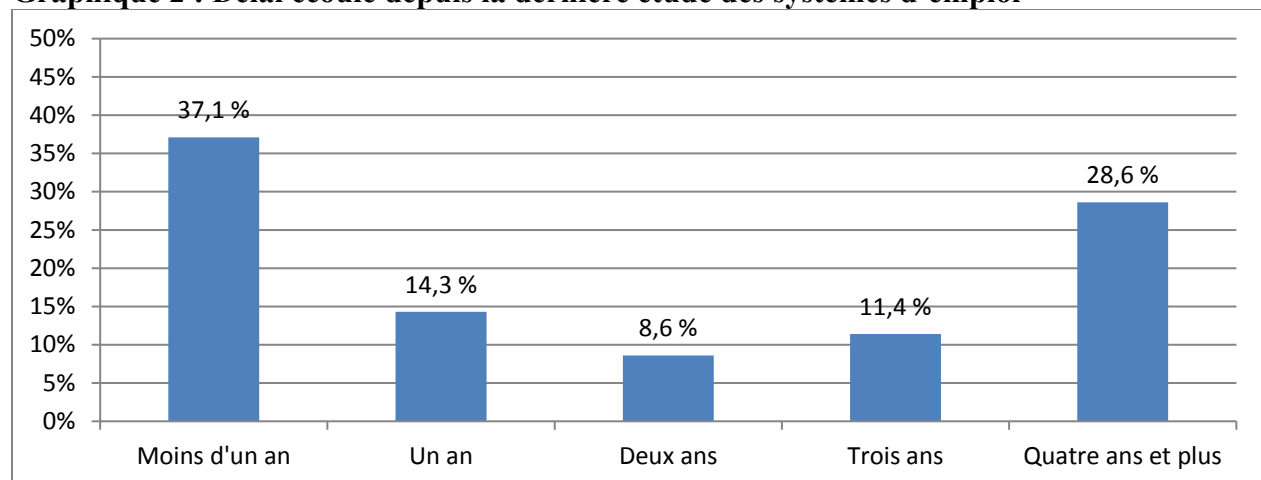
Le but ultime de l'EE est d'éliminer les obstacles à l'emploi pour les quatre groupes désignés et tout écart de représentation. Les obstacles varient selon le groupe désigné, le groupe professionnel et le lieu de travail. Par conséquent, pour éliminer efficacement les obstacles et mettre au point des programmes et des stratégies pour attirer et maintenir en poste des employés des quatre groupes désignés, les employeurs doivent bien connaître les difficultés et les obstacles particuliers vécus par les employés de leur organisation.

Étude des systèmes d'emploi

L'ESE est un outil qui aide à cerner les causes de la sous-représentation d'un groupe désigné dans un groupe professionnel. Elle est fondée sur les résultats de l'analyse de l'effectif et sur ceux liés aux données sur la mobilité. Autrement dit, elle s'appuie sur le portrait dressé de la sous-représentation des groupes désignés à un moment récent dans le temps, ainsi que sur l'historique des pratiques de l'organisation relativement à l'embauche, à la promotion et à la cessation d'emploi des membres de ces groupes. L'analyse de l'effectif et les données sur la mobilité indiquent les secteurs à examiner, et l'ESE est le rapport qui conclut l'examen de ces secteurs.

Une ESE approfondie nécessite toujours une consultation directe avec les membres des groupes désignés sous-représentés. La Commission recommande aux employeurs d'entreprendre une ESE tous les trois ans pour s'assurer d'être bien au fait de tout nouvel obstacle à l'emploi. Comme le montre le graphique 2, 37,1 % des employeurs ont déclaré avoir mené une ESE au cours de la dernière année, tandis que 28,6 % ont affirmé que cette étude datait de 4 ans ou plus. Toutefois, seulement 37,1 % ont consulté les employés autochtones en ce qui concerne l'ESE.

Graphique 2 : Délai écoulé depuis la dernière étude des systèmes d'emploi



Obstacles à l'emploi des Autochtones

Un grand nombre d'employeurs (40 %) ont indiqué qu'ils avaient ciblé des obstacles à l'emploi s'appliquant aux femmes autochtones, aux hommes autochtones, ou aux deux, et qu'ils avaient pris des mesures pour les éliminer. Comme le montre le tableau 1, les principaux obstacles ciblés par les employeurs sont liés à la stratégie de recrutement (37,1 %), au processus de sélection (22,9 %), à l'absence de modèles à suivre ou de mentors autochtones (22,9 %) et aux promotions (20 %).

Tableau 1 : Proportion d'organisations ayant ciblé des obstacles pour les Autochtones – hommes et les femmes – par type d'obstacle

Stratégie de recrutement	37,1 %
Processus de sélection	22,9 %
Décisions d'embauche	11,4 %
Stratégie de rétention manquante	11,4 %
Accès à la formation	8,6 %
Avancement professionnel	17,1 %
Manque d'encadrement	17,1 %
Promotions	20 %
Absence de modèles à suivre ou de mentors autochtones	22,9 %
Manque de sensibilisation aux objectifs de l'EE	8,6 %
Manque d'encadrement et de mobilisation	8,6 %
Culture du milieu de travail	17,1 %
Manque de mesures d'adaptation	8,6 %
Conciliation travail- vie personnelle	8,6 %
Manque de consultation des employés autochtones	17,1 %

Troisième thème : Remédier aux obstacles à l'emploi

Les obstacles à l'emploi peuvent être physiques, structurels ou comportementaux. Les marches menant à un immeuble ou l'absence d'ascenseur est un obstacle physique. Une politique qui impose un niveau de scolarité plus élevé que celui à atteindre pour occuper le poste est un obstacle structurel. Le fait de considérer les membres d'un groupe désigné comme étant « inférieurs » serait un obstacle comportemental. Les obstacles reflètent souvent l'incapacité d'une organisation d'être à jour relativement aux besoins d'un marché du travail en évolution ou encore le défaut d'éliminer des politiques et des pratiques désuètes qui désavantagent maintenant les membres des groupes désignés.

Plan d'équité en matière d'emploi

Un plan d'EE est un plan d'action qui contient des mesures visant à éliminer les obstacles à l'emploi ciblés dans l'ESE et à corriger la sous-représentation des membres des groupes désignés. Chaque élément du plan comporte une échéance, un indicateur de rendement et un centre de responsabilité attribué. Les résultats du sondage montrent que 88,6 % des employeurs ont déclaré avoir un plan d'EE, la majorité des plans couvrant une période de deux à trois ans. Seulement 17,1 % des employeurs avaient un plan annuel d'EE. Moins de la moitié d'entre eux (45,7 %) ont dit avoir consulté les employés autochtones lors de l'élaboration de ce plan.

Environ 70 % des employeurs ont indiqué qu'ils transmettaient ou communiquaient leur plan d'EE à leurs gestionnaires, tandis qu'environ 50 % ont dit le faire avec leurs employés.

Actions et mesures

Les mesures de suivi dans un plan d'EE sont les mesures que l'organisation prendra pour éliminer les obstacles ciblés dans l'ESE et les « initiatives prometteuses » qu'elle mettra en œuvre pour créer un environnement plus inclusif. Par exemple, il pourrait s'agir de revoir les qualifications professionnelles afin qu'une combinaison d'études et d'expériences soit envisagée, dans la mesure du possible. Un employeur pourrait également élaborer et promouvoir une politique sur les conditions de travail souples. En tout, 45,7 % des employeurs ont déclaré avoir pris des mesures dans leur plan d'EE pour éliminer la totalité ou la majorité des obstacles ciblés dans l'ESE, tandis que 28,6 % d'entre eux ont dit n'en avoir éliminé aucun ou seulement quelques-uns.

Mesures spéciales

Les mesures spéciales sont des initiatives qu'une organisation met en œuvre temporairement pour éliminer les écarts de représentation d'un groupe désigné dans un certain groupe professionnel. Par exemple, pour que les employés autochtones soient moins désavantagés, un employeur pourrait adopter une stratégie de recrutement qui comprendrait des objectifs d'embauche de personnes autochtones dans certains groupes professionnels. L'employeur pourrait aussi établir un programme spécial visant à embaucher chaque année un nombre minimum de stagiaires ou d'étudiants autochtones inscrits à un programme d'enseignement coopératif, ou à réserver un nombre minimum de places lors des cours de gestion ou autres cours de formation pour les candidats ou les employés autochtones.

Dans le cadre de la vérification, 45,7 % des employeurs ont indiqué que leurs plans d'EE comprennent des mesures spéciales pour accroître la représentation des personnes autochtones, autant les femmes que les hommes.

Quatrième thème : Leadership en matière de diversité à l'égard de l'emploi des Autochtones

Planification de la relève

Pour éliminer le plus rapidement possible la sous-représentation des Autochtones dans des postes de cadres supérieurs et intermédiaires, les organisations doivent avoir une stratégie bien définie pour le recrutement interne et externe, assortie d'objectifs quantitatifs. À l'interne, il faudrait intégrer au processus de planification de la relève et de perfectionnement en gestion des objectifs liés à la représentation des Autochtones. Idéalement, des candidats autochtones seraient identifiés pour des postes de cadre et des plans de perfectionnement en gestion seraient adaptés pour chacun d'eux. À l'externe, l'obligation d'inclure des candidats autochtones dans la liste des candidats ferait partie intégrante de tout contrat avec un tiers ou serait établie comme une pratique exemplaire pour les recruteurs de l'organisation.

Parmi les employeurs ayant participé au sondage, 62,9 % ont déclaré avoir intégré leurs objectifs d'EE dans leur processus de planification de la relève. Parallèlement, seulement 25,7 % de ces employeurs ont nommé des hommes autochtones à des postes de direction ou à d'autres postes clés au sein de leur organisation, et seulement 14,3 % d'entre eux ont nommé des femmes

autochtones à ce même type de postes. Moins du tiers (31,4 %) des participants ont indiqué qu'ils offraient aux employés autochtones des possibilités de mentorat ou d'encadrement aux fins de formation au niveau de la haute direction. En ce qui concerne le recrutement externe, 5,7 % des employeurs participants ont établi des stratégies dans leur plan de relève pour embaucher à l'extérieur de leur organisation des candidats autochtones qualifiés pour des postes de direction.

Engagement de réaliser l'équité en matière d'emploi

Le succès de la mise en œuvre de l'EE au sein d'une organisation dépend du soutien constant offert et de l'examen des progrès réalisés par la haute direction. Pour s'assurer que les cadres supérieurs sont tenus au courant des questions touchant l'EE, la Commission recommande la nomination d'un champion, parmi les cadres supérieurs, qui peut rendre l'EE visible au sein de l'organisation et assurer la liaison avec le comité d'EE, les groupes-ressources d'employés et les recruteurs en matière d'EE. Un peu plus de la moitié (51,4 %) des employeurs ont déclaré avoir nommé un champion pour accroître la représentation des Autochtones. Bien que plus de 90 % des employeurs aient affirmé que les cadres supérieurs s'étaient formellement engagés à réaliser l'EE au sein de l'organisation, seulement 34,3 % d'entre eux ont indiqué qu'ils abordaient la question de l'EE tous les mois ou tous les trimestres et qu'ils tâchaient d'augmenter la représentation des Autochtones. La majorité des employeurs ont dit discuter d'EE et de la représentation des Autochtones une fois par année ou moins.

Cinquième thème : Les pratiques positives

On utilise le terme sectoriel « pratiques positives » pour décrire les initiatives qui sont mises en œuvre par une organisation et qui fournissent un contexte favorable à l'EE. Ces pratiques profitent souvent à tous les employés et favorisent globalement la diversité et l'inclusion au sein de l'effectif. Dans l'ensemble, toutes les organisations ont dit avoir des pratiques positives sur le plan du recrutement, de la formation, de la promotion et de la rétention des Autochtones.

Selon le sondage, les pratiques positives le plus souvent mentionnées par les employeurs quant au recrutement sont les suivantes :

- les offres d'emploi décrivent clairement les exigences essentielles liées au poste (97,1 %);
- le processus de présélection des candidats prend en considération les interruptions de carrière attribuables aux obligations familiales (94,3 %);
- les campagnes de recrutement incluent tous les genres et sont sensibles aux différences culturelles des Autochtones (71,4 %);
- les méthodes publicitaires font la promotion d'une vision qui montre des effectifs diversifiés notamment en incluant en particulier les Autochtones (71,4 %);
- des méthodes de recrutement puisent dans une variété d'approches afin d'assurer une bonne représentation des femmes autochtones et des hommes autochtones dans le bassin de candidats (62,9 %).

Les pratiques positives le plus souvent mentionnées quant à la formation sont les suivantes :

- formation sur le harcèlement à l'intention des gestionnaires et des employés (94,3 %);
- soutien financier pour permettre aux employés autochtones de poursuivre leur éducation ou leur formation (80 %);

- formation sur les préjugés inconscients à l'intention des gestionnaires (74,3 %) et des employés (60 %);
- formation sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, à l'intention des gestionnaires (65,7 %) et des employés (60 %);
- formation sur la diversité des genres à l'intention des gestionnaires (45,7 %).

Les pratiques positives le plus souvent mentionnées quant à la promotion sont les suivantes :

- annonce de toutes les occasions d'emploi (y compris aux postes de direction) dans l'ensemble de l'organisation (80 %);
- processus de sélection transparents en matière de promotion prévoyant des critères de sélection accessibles à tous (74,3 %);
- disponibilité générale des renseignements liés à la rotation des postes de travail, les affectations spéciales et les offres d'emplois pour les postes temporaires de cadres (68,6 %).

Les pratiques positives le plus souvent mentionnées quant au maintien en poste et à la cessation d'emploi sont les suivantes :

- politiques en place pour lutter contre la discrimination et le harcèlement (97,1 %);
- entrevues de fin d'emploi pour connaître les raisons pour lesquelles les employés ou les gestionnaires autochtones quittent leur poste (68,6 %);
- politique variable de congés qui tient compte des besoins culturels des Autochtones (60 %).

Sixième thème : Responsabilisation et surveillance

La mise en œuvre de l'EE au sein d'une organisation doit être gérée. Cela signifie qu'en plus d'un plan d'EE officiel et d'une stratégie de communication en la matière, il convient d'adopter une stratégie de surveillance et de responsabilisation pour s'assurer que des progrès sont faits ou pour prendre des mesures correctives. Chaque initiative faisant partie du plan d'EE devrait comporter une répartition des responsabilités, un échéancier et un indicateur de rendement mesurable. L'organisation doit également s'assurer de mettre en place les systèmes de collecte de données nécessaires pour soutenir l'évaluation des indicateurs de rendement. Par exemple, si le recrutement ciblé fait partie du plan d'EE, l'organisation voudra connaître le nombre de contacts établis et de candidatures obtenues à la suite de chacun de ces contacts et évaluer le nombre de ces candidats embauchés en fin de compte. Ce type de renseignements est utile pour convenir de la meilleure façon d'utiliser les ressources humaines et financières.

Bien que 65,7 % des employeurs aient indiqué que leur plan d'EE prévoit un mécanisme pour surveiller la mise en œuvre de leurs initiatives, seulement 37,1 % d'entre eux ont établi des indicateurs de rendement pour chacune d'entre elles. Près de la moitié des employeurs (48,6 %) ont déclaré évaluer l'efficacité de leurs partenariats avec des organisations autochtones. Des objectifs d'EE pour les Autochtones étaient prévus dans les plans d'activités de 37,1 % des employeurs. Aucun employeur n'a dit offrir des mesures incitatives aux gestionnaires pour les encourager à atteindre les objectifs liés à l'embauche d'Autochtones.

Section 2 : Principales constatations par thème de vérification

La Commission a choisi au hasard 10 employeurs pour une évaluation complète de leurs programmes d'équité en matière d'emploi en ce qui concerne l'emploi des Autochtones. On a procédé à un examen des documents justificatifs envoyés par les employeurs et à des entrevues avec divers employés de leur organisation. Quatre champs d'enquête ont été pris en compte pour déterminer si les efforts de chaque employeur étaient suffisants :

- mise en application du programme d'EE;
- compréhension des obstacles à l'emploi des Autochtones;
- augmentation de la représentation des Autochtones;
- renforcement du leadership lié aux Autochtones et du rendement de ces employés.

Premier champ d'enquête : Mise en œuvre du programme d'EE

Ce champ d'enquête visait à déterminer dans quelle mesure les employeurs réussissent à prendre les mesures suivantes pour s'assurer que leurs programmes d'EE appuient avec succès l'emploi et le maintien en poste d'Autochtones :

- définir les rôles et les responsabilités des cadres supérieurs et des autres gestionnaires en ce qui a trait à l'EE;
- affecter suffisamment de ressources humaines et financières pour faciliter la coordination du programme d'EE et la mise en œuvre de chaque élément du plan d'EE;
- établir un cadre clair de surveillance et de production de rapports pour le programme d'EE;
- établir des mesures claires pour chaque initiative liée aux Autochtones;
- évaluer l'efficacité de chaque mesure du plan d'EE;
- communiquer les attentes et les obligations à tous les gestionnaires et employés.

La Commission a examiné les descriptions de travail des gestionnaires et des personnes responsables de l'EE, les politiques internes relatives à l'EE, les documents d'orientation organisationnelle, les ententes de rendement et les formulaires d'évaluation de la direction, les rôles et responsabilités des champions de l'EE, le mandat des comités d'EE, l'affectation des fonds pour appuyer l'EE, le contenu intranet sur l'EE et les stratégies de communication pour informer le personnel sur l'EE.

Tous les employeurs vérifiés avaient des membres de leur personnel ayant des responsabilités définies en matière d'EE et de diversité. Dans certains cas, cependant, l'EE et la diversité n'étaient pas suffisamment différenciées pour permettre de distinguer les obligations à remplir pour l'EE. À titre d'exemple, la nécessité de diversifier la main-d'œuvre était bien acceptée, mais celle d'une représentation suffisante d'Autochtones – et des autres groupes désignés – n'était pas bien comprise. Étant donné que la diversité a une portée plus large que l'EE et comprend d'autres caractéristiques comme l'âge, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, les gestionnaires peuvent techniquement obtenir une main-d'œuvre « diversifiée » même si elle ne comprend pas d'Autochtones.

Toutes les organisations ont affecté un certain niveau de ressources à leurs programmes d'EE et de diversité, mais toutes n'ont pas affecté un niveau suffisant pour accroître la représentation des

Autochtones dans leur effectif. Quelques-unes avaient affecté du personnel chargé d'accroître le recrutement et le maintien en poste d'employés autochtones. Un employeur avait une stratégie de recrutement des Autochtones en vigueur qui comprenait des données sur les candidats autochtones tout au long du processus de recrutement, un objectif quantitatif pour accroître la représentation globale des Autochtones et des mesures à prendre pour atteindre cet objectif.

Toutes les institutions financières avaient un comité d'EE et de diversité dont le mandat était bien défini, mais certains comités ne comptaient pas de membres autochtones. Certaines avaient des comités sur la diversité et l'inclusion qui assumaient divers degrés de responsabilité quant au respect des obligations en matière d'EE. Quelques-unes avaient un groupe-ressource d'employés autochtones dont le double objectif était d'aider les employés autochtones tout en sensibilisant le personnel à l'interne aux questions autochtones, ainsi que de tendre la main à la communauté afin d'attirer des candidats autochtones. Les employeurs ayant un groupe-ressource d'employés autochtones ne semblaient pas le consulter intensivement pour cerner les obstacles à l'emploi, pour concevoir des programmes spéciaux pour les candidats et les employés autochtones ni pour choisir des initiatives de recrutement et de maintien en poste des employés autochtones. Une collaboration continue avec un groupe-ressource d'employés autochtones sur ces questions peut accroître le bassin de ressources disponibles pour remédier à la sous-représentation des Autochtones.

La majorité des employeurs qui ont fait l'objet de la vérification n'avaient pas d'objectifs en matière de représentation autochtone par groupe professionnel, comme l'exige la Loi. Par conséquent, les gestionnaires n'avaient pas d'objectifs de rendement liés à l'atteinte de ces buts et la tendance voulait que les cadres supérieurs ne reçoivent que des rapports sur les niveaux généraux de représentation autochtone.

Deuxième champ d'enquête : Compréhension des obstacles à l'emploi des Autochtones

Le deuxième champ d'enquête visait à déterminer dans quelle mesure les 10 employeurs comprennent bien les obstacles, dans leur organisation, qui peuvent nuire à leurs employés autochtones ou qui peuvent contrecarrer l'embauche d'Autochtones. Afin d'évaluer ce champ d'enquête, la Commission a voulu savoir à quel point chaque gestionnaire :

- déterminait les groupes professionnels pouvant comporter des obstacles d'après une analyse de l'effectif;
- consultait les employés autochtones pour cerner les obstacles possibles en ce qui a concerne :
 - les pratiques de recrutement, de formation, d'encadrement, d'évaluation, et de promotion;
 - le déroulement des tâches et les procédures;
 - le climat de travail et l'acceptation;
 - la disponibilité de mesures d'adaptation;
- faisait rapport sur les conclusions tirées de la consultation afin de cerner les obstacles et d'expliquer les mesures proposées pour les éliminer.

Pour déterminer dans quelle mesure les critères de ce champ d'enquête ont été respectés, la Commission a examiné des documents comme les analyses de l'effectif des employeurs, les dossiers des consultations auprès des employés autochtones concernant les obstacles à l'emploi, les rapports d'examen des systèmes d'emploi, ainsi que les documents de formation.

Chaque employeur a présenté une analyse récente de l'effectif montrant les écarts dans la représentation des Autochtones par groupe professionnel. Les employeurs ont été en mesure d'utiliser ces rapports pour cerner les écarts importants qui justifient une enquête approfondie. Dans certains cas, toutefois, les employeurs ont recueilli les données pour l'analyse de l'effectif au moyen d'un formulaire de déclaration volontaire qui n'était pas conforme aux règlements de la Loi. Il manquait donc une partie des renseignements requis – comme la possibilité de déclarer faire partie de plus d'un groupe désigné ou la confidentialité des réponses données. De plus, on a parfois utilisé des définitions incorrectes des groupes désignés.

L'examen des systèmes d'emploi (ESE) est le principal élément probant pour démontrer que l'employeur comprend les obstacles à l'emploi des Autochtones au sein de son organisation. Un ESE comprend un compte rendu de l'examen des politiques et des pratiques d'emploi ainsi qu'un compte rendu des consultations menées auprès des employés autochtones pour connaître leur réalité au travail.

Aucune des organisations n'a présenté un récent rapport d'ESE. Certaines organisations n'avaient pas d'ESE, tandis que d'autres en ont présenté un qui était expiré. Parallèlement, cependant, le processus de vérification a révélé des obstacles à l'emploi des Autochtones dans toutes ces organisations. Parmi les obstacles les plus souvent relevés, mentionnons :

- le manque de visibilité de l'entreprise dans les communautés autochtones;
- la gamme restreinte de qualifications pour les postes;
- le manque de souplesse pour permettre la conciliation travail-vie personnelle;
- le manque de modèles à suivre dans les postes de direction;
- la mobilité exigée qui peut limiter l'avancement professionnel dans l'organisation.

Le fait que l'employeur n'ait pas fait un ESE récemment ne doit pas être considéré comme un effort insuffisant pour inclure les Autochtones dans le milieu de travail. Toutes les organisations avaient pris des mesures pour créer un milieu de travail accueillant, notamment en mettant en place des processus de sélection transparents, en sondant les employés, en offrant de la formation sur la lutte contre la discrimination et le harcèlement, sur les préjugés inconscients et sur la sensibilisation à la culture autochtone, et en parrainant des événements communautaires autochtones.

Troisième champ d'enquête : Augmentation de la représentation des Autochtones

Le troisième champ d'enquête portait sur l'obligation de l'employeur d'élaborer un plan d'EE, fondé sur une analyse récente de l'effectif et sur l'ESE, qui permettrait d'améliorer la représentation autochtone. Le plan doit contenir des objectifs quantitatifs et des mesures pour :

- éliminer les obstacles cernés dans l'ESE;
- créer un milieu de travail inclusif pour les employés autochtones;
- répondre aux besoins particuliers des employés autochtones;

- intégrer les objectifs quantitatifs en matière d'EE pour les employés autochtones dans la planification de la relève;
- recruter, former, perfectionner, promouvoir et maintenir en poste des employés autochtones dans les groupes professionnels où il y a sous-représentation.

La principale preuve que l'on a satisfait aux exigences de ce champ d'enquête était un plan d'EE à jour. La Commission s'est également penchée sur les stratégies de recrutement externe, les partenariats communautaires avec les organisations autochtones et les mesures spéciales visant à attirer, à former et à maintenir en poste des candidats autochtones.

Certains employeurs avaient des plans en place en matière de diversité et d'inclusion, et un employeur avait un plan d'EE à jour. Toutefois, aucun de ces plans n'était fondé sur une analyse de l'effectif et un ESE récents, et tous étaient dépourvus d'autres éléments essentiels.

Néanmoins, les employeurs ont mis en place plusieurs pratiques prometteuses pour attirer des candidats autochtones et créer des milieux de travail inclusifs. Comme nous l'avons mentionné précédemment, une pratique prometteuse qui a été découverte est une stratégie de recrutement de candidats autochtones qui fixe un objectif quantitatif pour la liste de recrutement autochtone. La stratégie englobait également un plan d'action en cinq points qui prévoyait de tenir des consultations internes en vue d'augmenter la représentation des Autochtones; de conclure des partenariats externes avec des organismes autochtones; de mener des activités de promotion et de communication pour attirer des candidats autochtones; de chercher des formations possibles pour donner aux recruteurs les compétences culturelles nécessaires; et d'établir des paramètres et des rapports pour évaluer l'efficacité de la stratégie. Les paramètres servent non seulement à vérifier les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs de recrutement, mais aussi à vérifier si les fonds investis dans les partenariats externes ont permis d'atteindre les objectifs.

Un autre exemple de pratique prometteuse est celui d'un employé affecté spécifiquement au recrutement autochtone qui a négocié des ententes de partenariat internes pour des postes tels que ceux des employés des centres d'appels et des représentants du service à la clientèle. Les ententes permettent au recruteur autochtone de présenter des candidats autochtones qualifiés pour des embauches garanties lorsque certains de ces postes se libèrent. Au-delà des emplois de premier échelon, le recruteur cherche à établir des relations à long terme avec les candidats éventuels, en les assistant aux étapes de présélection et d'entrevue. Si aucun poste convenable n'est disponible, le recruteur entretient la relation – parfois sur plusieurs mois – tout en continuant à chercher un poste vacant. Afin d'optimiser le placement, le recruteur travaille avec le groupe-ressource d'employés autochtones et organise une rencontre entre le nouvel employé et le président du groupe-ressource environ deux mois après la date de début. Parallèlement, le recruteur prend des dispositions pour trouver un mentor autochtone non officiel et coordonne le premier contact entre le nouvel employé et le mentor.

Une pratique positive et prometteuse connexe pour l'embauche externe est l'utilisation d'une entente de services de recrutement qui exige que les agences de recrutement sous contrat respectent l'engagement d'une organisation envers l'EE en recherchant des candidats provenant des groupes désignés sous-représentés. Une organisation fournit à l'agence sous contrat les cibles d'EE par groupe désigné et par groupe professionnel, en mettant à jour l'information au moins une fois par année, et l'agence s'efforce d'inclure des membres qualifiés des groupes désignés

dans sa liste de candidats proposés. Si, au cours d'une période d'un an, l'agence ne fournit pas de candidats convenables provenant des groupes désignés, elle doit présenter une justification écrite indiquant les raisons pour lesquelles elle n'a pas été en mesure de la faire. Ces contrats peuvent être utilisés pour les cadres supérieurs ainsi que pour d'autres postes professionnels ou techniques qui se libèrent. Ils peuvent également être liés à une politique de l'entreprise exigeant un certain nombre ou pourcentage de candidats appartenant aux groupes désignés pour les postes comportant des écarts de représentation importants avant que le processus d'entrevue ne puisse commencer.

La Commission a découvert une quatrième pratique positive : une culture d'entreprise bien définie qui est transmise à tous les employés au moyen d'une série de modules de formation obligatoires. La plupart des employés, y compris les employés autochtones, estimaient que cette culture commune était un facteur positif dans leur expérience de travail. Les employés autochtones ont indiqué que la culture les avait aidés à acquérir un sentiment d'appartenance à l'organisation, qu'elle correspondait naturellement à leurs valeurs personnelles et que c'était l'une des premières choses qu'ils avaient remarquées lorsqu'ils se sont joints à l'entreprise. Les valeurs particulières qui ont été mentionnées sont la responsabilité personnelle, le traitement respectueux des gens, le travail d'équipe et le fait de ne pas blâmer les autres.

Enfin, la Commission souhaite souligner que le soutien à la conciliation travail-vie personnelle est une pratique positive et prometteuse. Cette conciliation est particulièrement facilitée par l'accumulation et l'octroi de congés spéciaux (congés payés) qui permettent aux employés de s'acquitter de leurs responsabilités familiales sans épuiser leurs congés annuels. Le soutien à la conciliation travail-vie personnelle est l'une des principales raisons pour lesquelles les employés autochtones décident de se joindre à une organisation.

Quatrième champ d'enquête : Renforcement du leadership lié aux Autochtones et du rendement de ces employés

Le quatrième champ d'enquête a porté sur le processus adopté par l'organisation pour accroître la représentation des Autochtones dans les postes de direction. On s'attendait à ce que les employeurs aient un plan officiel comprenant les éléments suivants :

- intégration de cibles d'EE pour les employés autochtones dans la planification de la relève;
- élaboration de plans pour les employés autochtones désignés dans le cadre du processus interne de planification de la relève afin de s'assurer qu'ils sont en mesure de postuler des postes de direction;
- stratégies d'embauche d'Autochtones à l'externe pour doter des postes de cadres supérieurs lorsque le bassin de candidats autochtones à l'interne est limité ou inexistant.

Les types de renseignements évalués pour ce champ d'enquête étaient des documents tels que des descriptions et des formulaires liés aux processus de planification de la relève des organisations, des exemples de plans de perfectionnement en gestion et des données sur les employés autochtones sélectionnés pour le perfectionnement en gestion dans chaque organisation.

À l'heure actuelle, aucune des organisations n'intègre les cibles d'EE pour les Autochtones dans ses processus de recensement des talents et de planification de la relève. Il n'existe pas non plus de programme de perfectionnement en gestion spécialement conçu ou adapté pour les employés autochtones. Les stratégies de recrutement des Autochtones ont tendance à viser l'ensemble des postes, à l'exception des postes de cadres supérieurs. Aucune des organisations n'a fourni de preuve d'un plan d'embauche de cadres supérieurs autochtones à l'externe lorsqu'il y a peu de candidats autochtones à l'interne. En règle générale, il semble que la plupart des employeurs se soient davantage concentrés sur la recherche de talents autochtones pour leur organisation et qu'ils n'aient pas encore songé à attirer, à former et à maintenir en poste des cadres supérieurs autochtones.

Conclusion

La plupart des organisations du secteur bancaire et financier ont pris des mesures pour créer un milieu de travail accueillant, offrant une formation sur la lutte contre la discrimination et le harcèlement, les préjugés inconscients et la sensibilisation à la culture autochtone. Plusieurs entreprises parrainent des événements communautaires autochtones ou offrent des bourses d'études aux étudiants autochtones. Parmi les autres efforts déployés, mentionnons les mesures spéciales pour les employés autochtones, les partenariats de recrutement externes et l'affectation de personnel se consacrant exclusivement au recrutement autochtone.

Malgré ces efforts, la sous-représentation des Autochtones persiste dans le secteur bancaire et financier. De nombreuses organisations ne s'acquittent pas de l'obligation que leur impose la Loi d'avoir un ESE et un plan d'EE à jour. Par conséquent, elles n'ont pas une compréhension approfondie des obstacles à l'emploi des Autochtones et n'ont pas de plan pour éliminer ces obstacles. De plus, seulement quelques employeurs ont des stratégies pour recruter des Autochtones à des postes de direction.

La correction de la sous-représentation des populations autochtones bénéficierait de la perspective autochtone sur la question. Afin y arriver, il faut consulter les employés autochtones ainsi que s'adresser aux dirigeants autochtones au sein des communautés afin de discuter de la question de la sous-représentation et trouver des solutions possibles pour améliorer la situation. Pourtant, moins de la moitié des employeurs ont déclaré consulter les employés autochtones pour identifier les obstacles à l'emploi ou pour élaborer leurs plans d'équité en matière d'emploi. Une minorité d'employeurs ont déclaré que des Autochtones siégeaient à leur comité chargé de surveiller le plan d'EE. Par conséquent, il semble y avoir un manque de collaboration et/ou de consultation afin de trouver des solutions qui permettraient d'améliorer la représentation autochtone dans ce secteur d'activités.

Une fois que les organisations ont identifié les obstacles à l'emploi des Autochtones et établi un plan d'EE pour les surmonter, elles doivent communiquer leurs plans aux recruteurs, aux gestionnaires d'embauche et aux cadres supérieurs. Les gestionnaires doivent non seulement savoir où il y a sous-représentation dans l'organisation, mais aussi à quel point il est important d'atteindre les objectifs quantitatifs. Ainsi, les cadres supérieurs devraient être régulièrement informés de la réalisation des initiatives autochtones, de façon à ce qu'ils puissent prendre des mesures pour garantir des progrès raisonnables dans l'atteinte des objectifs d'équité pour les Autochtones.

En terminant, la Commission espère que les résultats de cette vérification pourront aider le secteur bancaire et financier à contribuer et à adresser l'écart de représentativité et favoriser l'égalité en milieu de travail pour les Autochtones. Les résultats pourraient également inspirer les organisations d'autres secteurs d'emploi à prendre des mesures supplémentaires pour faciliter l'embauche et le maintien en poste de ce groupe désigné dans leur effectif.

Annexe A : Recommandations pour l'élimination des obstacles à l'emploi des Autochtones

Recrutement et sensibilisation

- 1) Veillez à ce que votre organisation ait d'une bonne visibilité dans les communautés autochtones afin que les candidats la perçoivent comme un employeur potentiel.
- 2) Fournissez de l'information sur l'étendue des emplois disponibles dans le secteur bancaire et financier (p. ex., les postes en ressources humaines et en technologie de l'information).
- 3) Élaborez une stratégie de sensibilisation qui présente des images et des vidéos de personnes autochtones travaillant dans le secteur bancaire et financier (un secteur non traditionnel pour les Autochtones).
- 4) Consultez les employés autochtones et les agences de placement autochtones afin de trouver les meilleurs endroits pour attirer des candidats autochtones. Participez à des salons de l'emploi autochtones.
- 5) Élargissez l'éventail des qualifications de manière à ce que, dans toute la mesure du possible, les diplômes autres que ceux en commerce ou en administration des affaires soient pris en considération. Examinez la validité des qualifications comportant des années d'expérience, en particulier lorsqu'une longue expérience est exigée.
- 6) Offrez des emplois d'été, des stages coopératifs et des stages aux étudiants autochtones et convertissez ces postes temporaires en postes permanents quand c'est possible.

Consultation avec les Autochtones

- 7) Consultez les employés autochtones pour savoir si l'un ou l'autre des obstacles suivants est présent dans votre organisation :
 - manque de modèles à suivre dans les postes de direction;
 - traitement différentiel en ce qui a trait aux attentes en matière de rendement et à l'acceptation des idées;
 - incapacité à s'exprimer librement au travail;
 - manque de souplesse pour permettre la conciliation travail-vie personnelle;
 - salaires peu élevés pour les postes de première ligne comparativement à d'autres emplois disponibles;
 - manque d'information sur les cheminements de carrière.
- 8) Organisez des entrevues de fin d'emploi avec les employés autochtones et posez-leur directement des questions sur les expériences de discrimination ou de harcèlement. Demandez aux participants de se déclarer volontairement afin que les tendances dans les réponses puissent être utilisées pour détecter les obstacles que rencontrent les Autochtones.

- 9) Mettez sur pied un groupe-ressource d'employés autochtones. Ces groupes peuvent soutenir les employés autochtones, aider à sensibiliser les gens à l'interne à la culture et à l'histoire autochtones, et contribuer à créer des liens avec les communautés autochtones.
- 10) Consultez le groupe-ressource d'employés afin de cerner les obstacles à l'emploi des Autochtones et de concevoir des initiatives efficaces pour accroître la représentation autochtone.

Occasions de leadership pour les Autochtones

- 11) Mettez sur pied des initiatives de perfectionnement, comme un programme de mentorat autochtone, pour permettre aux employés autochtones d'accéder à des postes de gestion.
- 12) Intégrez les objectifs d'EE pour les Autochtones dans le processus de planification de la relève. Cerner et développez les talents autochtones prometteurs; si nécessaire, intégrez les niveaux inférieurs dans le processus de planification de la relève afin de garantir une représentation autochtone adéquate.
- 13) Recrutez à l'externe des candidats autochtones qualifiés pour doter des postes de cadres supérieurs.

Mesures d'adaptation et culture d'entreprise

- 14) Renseignez les cadres et les employés sur l'histoire des peuples autochtones, y compris en ce qui touche l'histoire des pensionnats autochtones et les séquelles chez les pensionnaires, la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, les droits ancestraux et issus de traités, le droit autochtone, etc.
- 15) Sensibilisez les gestionnaires et les superviseurs aux enjeux et à la culture autochtones ainsi qu'aux préjugés inconscients, et leur fournir une formation à cet égard, pour éviter l'influence des stéréotypes sur les décisions en matière de sélection et d'évaluation.
- 16) Faites preuve de souplesse dans la conception de cheminements de carrière qui n'impliquent pas de déménager à l'extérieur de la région d'origine pour s'adapter aux employés qui ont des obligations à l'égard de leur communauté ou de leur famille élargie.

Reddition de comptes quant à l'atteinte des objectifs d'EE

- 17) Établissez un processus obligeant les gestionnaires à rendre des comptes concernant l'atteinte des objectifs d'EE et renforcez cette reddition de comptes en veillant à ce que la haute direction envoie périodiquement des messages sur l'importance d'atteindre ces objectifs.
- 18) Veillez à ce que les cadres et les recruteurs soient régulièrement informés des progrès réalisés pour éliminer les écarts de représentation dans chaque groupe professionnel.
- 19) Communiquez les objectifs d'EE comme étant distincts (même s'ils sont liés) de ceux d'un programme de diversité et d'inclusion afin que les gestionnaires connaissent la différence entre un effectif diversifié et un effectif pleinement représentatif.

Annexe B : Liste des employeurs participants³

Bank of America National Association, Canada Branch
Banque Amex du Canada
Banque Canadian Tire
Banque Canadienne Impériale de Commerce
Banque Capital One (succursale canadienne)
Banque de développement du Canada (BDC)
Banque de Montréal (BMO)
Banque du Canada
Banque Équitable
Banque HomeEquity
Banque HSBC Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque le Choix du Président
Banque Manuvie du Canada
Banque Nationale du Canada
Banque Royale du Canada
Banque Tangerine
Banque Toronto Dominion
BNP Paribas
Bridgewater Bank
Canadian Western Bank
Citibank Canada
Exportation et développement Canada (EDC)
Financement agricole Canada (FAC)
ICICI Bank Canada
Industrial and Commercial Bank of China (Canada)
JPMorgan Chase Bank, N.A.
KEB Hana Bank Canada
L'Office d'investissement du régime de pensions du Canada
La Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC)
MUFG Bank, Ltd., Canada Branch
Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (PSP)
State Street Bank & Trust Company - Canada Branch
Symcor Inc.
The Bank of Nova Scotia
Wells Fargo Bank, National Association, succursale canadienne

³ Les noms ci-dessus sont les « noms légaux » provenant de WEIMS