

# Équité, diversité et inclusion dans le secteur bancaire



**TED  
ROGERS**  
**SCHOOL**  
OF MANAGEMENT

**Di**VERSITY  
INSTITUTE

## Partenaires



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences Futures.

Ontario



Emploi et Développement social Canada (EDSC) travaille à améliorer le niveau de vie et la qualité de vie de tous les Canadiens en faisant la promotion d'une main-d'œuvre mobile et hautement spécialisée ainsi que d'un marché du travail efficace et favorable à l'inclusion.

## Commanditaire

Financé en partie par le gouvernement du Canada par le biais du programme Possibilités en milieu de travail : Éliminer les obstacles à l'équité



Financé en partie par le gouvernement du Canada par le biais du programme, Possibilités en milieu de travail : Éliminer les obstacles à l'équité.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

## **Autrices**

**Sharon Broughton**

Associée de recherche principale, Diversity Institute

**Katlynn Sverko**

Directeur, projets de recherche et spéciaux, Diversity Institute

**Wendy Cukier**

Fondatrice et directrice des études, Diversity Institute

## **A contribué**

**Dike Ike**

Associée de recherche, Diversity Institute

**Date de publication:**

Septembre 2024



# Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>L'état de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans le secteur des services bancaires et financiers</b>	<b>3</b>
<b>Les pratiques organisationnelles prometteuses</b>	<b>11</b>
<b>Conclusion</b>	<b>23</b>
<b>Références</b>	<b>24</b>

# Résumé

Les industries sous réglementation fédérale assujetties au Programme légiféré d'équité en matière d'emploi ont tendance à avoir de meilleurs résultats en matière de représentation des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et des personnes handicapées que les autres secteurs. Pourtant, il reste encore du travail à faire. Il y a d'importants écarts de représentation dans les rôles de leadership et en ce qui concerne l'accès aux opportunités et les sentiments d'inclusion et d'équité. De plus, ce ne sont pas toutes les stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) qui sont efficaces.

La recherche donne un aperçu de ce qui fonctionne et pour qui et l'utilisation d'une



approche systémique aide à identifier les leviers qui peuvent faire la différence.

Dans le cadre du projet Possibilités en milieu de travail : Éliminer les obstacles à l'équité (PMTEOE), le Diversity Institute a collaboré avec ses partenaires des secteurs des services financiers et des banques, des communications et des transports pour apporter des changements. Le projet vise à :



Accroître la représentation des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et des personnes handicapées dans huit à dix organisations sous réglementation fédérale.



Accroître chez les parties prenantes la compréhension des obstacles à l'EDI propres à l'industrie et des pratiques efficaces pour accélérer les progrès.



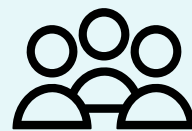
Élaborer et adapter de nouveaux outils et guides d'inclusion conformes aux besoins spécifiques de l'industrie.

Ce rapport utilise l'analyse des données pour fournir un aperçu de l'état de l'EDI dans le secteur bancaire, comme point de départ. Il examine également les pratiques prometteuses au sein de cette industrie.

La disponibilité sur le marché du travail (DMT) est un point de repère clé pour évaluer la représentation des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et des personnes handicapées. L'effectif d'un employeur est considéré comme représentatif du marché du travail si la représentation de chaque groupe désigné est égale à la DMT du groupe. Les données de la DMT peuvent être quelque peu en retard par rapport aux données actuelles sur la représentation, mais elles demeurent un point de repère utile pour évaluer la représentation en milieu de travail.

Une analyse des données sectorielles sur l'équité en matière d'emploi de 2021 et du formulaire 2 d'équité en matière d'emploi des entreprises 2021 révèle que :

- > La représentation des femmes est de 54,7 % dans l'ensemble du secteur, ce qui dépasse la DMT canadienne pour les femmes (48,2 %).
- > La représentation des femmes varie selon la profession et le niveau d'emploi. Les femmes représentent 71,9 % du personnel administratif et du personnel de bureau principal, 48,2 % des cadres intermédiaires et 38 % des cadres supérieurs du secteur.
- > Chez les cinq grandes banques canadiennes (BMO, RBC, TD, CIBC et Banque Scotia), la représentation globale des femmes se situe entre 54 % et 56 %. Cependant, au niveau de la haute direction, l'écart se creuse. Seule la BMO a presque atteint une parité entre les genres (49 %) au sein de la haute direction.
- > Le secteur obtient un bon rendement en ce qui a trait à la représentation globale des personnes racisées, soit 39,5 %, dépassant la DMT du secteur et la DMT canadienne de 31,2 % et 21,3 % respectivement. Cependant, une fois de plus, c'est au sommet que l'inégalité est la plus grande. Les personnes racisées représentent 36,9 % des cadres intermédiaires et 21,8 % des cadres supérieurs.
- > En moyenne, 41 % des femmes employées dans les cinq grandes banques sont des femmes racisées, alors que seulement 22 % de ces femmes occupent des postes de haute direction.
- > Les personnes handicapées représentent 5,9 % de l'ensemble du personnel du secteur, ce qui est inférieur à la DMT canadienne de 9,1 %.
- > La BMO et la CIBC ont été les plus efficaces pour attirer et promouvoir les personnes handicapées au sein de la haute direction. Ce groupe représente 14 % des cadres supérieurs de BMO et 11 % à la CIBC.



*En moyenne, **41 % des femmes employées dans les cinq grandes banques sont des femmes racisées, alors que seulement 22 % de ces femmes occupent des postes de haute direction.***

- > Le recrutement, le maintien en poste et la promotion des peuples autochtones devraient être une priorité à tous les niveaux d'emploi. Dans l'ensemble des professions du secteur, la représentation des Autochtones est de 1,5 %, comparativement à la DMT de 4 % au Canada.

Compte tenu de ces constatations, le recrutement et le maintien en poste des Autochtones et des personnes handicapées semblent être le plus grand défi pour le secteur, car la représentation de ces groupes est inférieure à la DMT canadienne. Les organisations du secteur ont réussi à recruter des femmes et des personnes racisées au sein de leur main-d'œuvre, mais réussissent moins bien à promouvoir l'équité au sein de la haute direction.

Les priorités du secteur devraient comprendre le maintien du personnel, la planification de la relève, le perfectionnement du leadership, l'amélioration de la culture organisationnelle et l'élimination des obstacles systémiques à l'avancement.

Un examen documentaire utilisant le cadre de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) du Diversity Institute a été utilisé pour identifier les pratiques prometteuses. Ce cadre examine :

- > **Leadership, gouvernance et stratégie** en matière de représentation et comment la haute direction donne le ton.
- > **Pratiques en matière de ressources humaines** et la mesure dans laquelle elles intègrent les considérations relatives à l'EDI.
- > **Culture et valeurs**, comme en témoigne la conception de politiques et de valeurs

organisationnelles qui créent une culture organisationnelle dans laquelle les femmes et les membres du personnel issus de la diversité ressentent un sentiment d'appartenance.

- > **Mesure et suivi de l'EDI** ainsi que les activités et l'évaluation des efforts organisationnels visant à promouvoir l'inclusion.
- > **Diversité tout au long de la chaîne de valeur**, y compris l'approvisionnement, la conception des produits, la communication et le service à la clientèle.
- > **Sensibilisation et accroissement du bassin** pour créer de nouvelles possibilités pour les groupes méritant l'équité dans le secteur.

Voici des exemples de pratiques prometteuses relevées lors du processus de recherche :

- > La Banque Laurentienne a fait valoir l'importance de l'EDI et son rôle dans l'innovation et la croissance, l'atténuation de la pensée de groupe et l'amélioration de la surveillance, de la prise de décisions et de la gouvernance. Elle s'est fixé des objectifs de représentation de la diversité à l'échelle de l'organisation et inclut des mesures de diversité dans les tableaux de bord de leadership de ses dirigeantes et dirigeants. La Laurentienne s'est engagée publiquement à avoir un conseil d'administration comprenant au moins 45 % de femmes ou d'autres personnes de genre marginalisé. En 2023, 50 % des membres indépendants du conseil d'administration étaient des femmes.
- > À la RBC, la Banque a établi des partenariats afin d'élargir ses sources

pour attirer des talents diversifiés. Elle travaille avec le Conseil canadien de la réadaptation et du travail, la Financial Alliance for Racial Equity, l'Onyx Initiative (qui soutient les étudiantes et étudiants noirs dans leur recrutement), l'Association canadienne pour la santé mentale et VersaFI. Les offres d'emploi encouragent également les groupes méritant l'équité à postuler. La Banque investit dans l'encadrement, le mentorat, le perfectionnement et la formation au moyen de programmes spécialisés destinés aux groupes méritant l'équité.

- > Manuvie a mis en œuvre plusieurs initiatives, notamment le recrutement sur les campus de divers établissements d'enseignement postsecondaire afin d'accroître la représentation des professionnelles et professionnels autochtones et racisés. Tous les postes vacants doivent être affichés à l'interne et à l'externe. De plus, les personnes responsables du recrutement doivent présenter une liste diversifiée de candidates et candidats à l'embauche et à la promotion et sont formées aux pratiques d'embauche inclusives. L'organisation a également deux personnes responsables du recrutement dédiées à l'embauche diversifiée.
- > Dans le cadre de son système exhaustif de mesure de l'EDI, RBC mène un sondage annuel sur l'engagement du personnel, qui présente les scores d'engagement par groupe de diversité. Elle organise également des cercles d'écoute, des entrevues ciblées et des groupes de discussion. De plus, il y a régulièrement des examens de la rémunération fondés sur le genre, la race ou l'origine ethnique qui répondent aux préoccupations d'équité salariale au

moyen de rajustements en fin d'exercice. Les résultats de l'équité salariale ont lieu par groupe.

- > À BMO, la Banque a mis en place des programmes adaptés aux besoins diversifiés de la clientèle, notamment les Services bancaires aux Autochtones, les programmes de services bancaires aux particuliers autochtones et le Programme de prêts à l'habitation dans les réserves. Dans le cadre de son initiative BMO pour Elles, la Banque vise à soutenir la parité hommes-femmes parmi sa clientèle, en augmentant ses investissements dans les entreprises de femmes entrepreneures dans le but de doubler le nombre d'entreprises appartenant à des femmes supportées par la BMO.
- > La Banque Laurentienne s'est associée à des organisations externes dans le but d'améliorer la représentation des groupes méritant l'équité dans le secteur. La Banque a signé la charte d'Indigenous Works — une entente sur l'innovation en matière d'emploi autochtone et l'inclusion en milieu de travail dans le secteur bancaire, et a travaillé sur des projets connexes. Indigenous Works est un organisme sans but lucratif dirigé par des Autochtones qui s'efforce de promouvoir l'emploi et l'inclusion en milieu de travail dans le secteur bancaire. La Laurentienne est également signataire de l'engagement du chef de la direction de BlackNorth à lutter contre le racisme systémique anti-noir en créant des opportunités pour les membres de la communauté noire au sein de la Banque.

Le secteur bancaire a fait des progrès dans la promotion de l'EDI. Cependant, il y a toujours des lacunes.

Dans l'ensemble du secteur, les personnes

handicapées et les Autochtones demeurent sous-représentés. Étant donné qu'il y a peut-être des défis en matière de recrutement, il faut mettre en place des programmes ciblés et impliquer la communauté pour élargir le bassin de talents et assurer la participation de ces groupes. De plus, les femmes et les personnes racisées sont sous-représentées au sein de la haute direction par rapport à leur représentation globale au sein des organisations du secteur. Il convient également de noter que des sociétés

individuelles ont démontré des forces dans certains domaines et que nos recherches ont révélé de nombreuses pratiques prometteuses.

La collaboration future avec les partenaires du projet PMTEOA offre l'occasion d'explorer de nouvelles solutions et de générer des résultats pour faire progresser l'EDI.





# Introduction

Les industries sous réglementation fédérale assujetties au Programme légiféré d'équité en matière d'emploi ont tendance à avoir de meilleurs résultats en matière de représentation des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et des personnes handicapées que les autres secteurs. Pourtant, il reste encore du travail à faire.

Il y a d'importants écarts de représentation dans les rôles de leadership et en ce qui concerne l'accès aux opportunités et les sentiments d'inclusion et d'équité. De plus, ce ne sont pas toutes les stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) qui sont efficaces. La recherche donne un aperçu de ce qui fonctionne et pour qui et l'utilisation d'une approche systémique aide à identifier les leviers qui peuvent faire la différence.

Dans le cadre du projet Possibilités en milieu de travail : Éliminer les obstacles à l'équité (PMTEOE), le Diversity Institute a collaboré avec ses partenaires des secteurs des services financiers et des banques, des communications et des transports pour apporter des changements. Le projet vise à :

- > Accroître la représentation des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et des personnes handicapées dans huit à dix

organisations sous réglementation fédérale.

- > Accroître chez les parties prenantes la compréhension des obstacles à l'EDI propres à l'industrie et des pratiques efficaces pour accélérer les progrès.
- > Élaborer et adapter de nouveaux outils et guides d'inclusion conformes aux besoins spécifiques de l'industrie.

Les organisations sous réglementation fédérale ont une incidence importante sur le développement économique et l'équité qui s'étend au-delà de leur effectif direct. Par exemple, les institutions financières déterminent qui peut faire croître son entreprise ou obtenir un prêt hypothécaire ou un prêt étudiant. Les décisions de ces institutions peuvent promouvoir l'autonomisation économique et la création de richesses ou empêcher de telles opportunités. Pour cette raison, il est important d'examiner l'EDI dans un contexte sociétal plus vaste.

Ce rapport donne d'abord un aperçu de l'état de l'EDI dans le secteur des services financiers et bancaires au moyen d'une analyse des données de représentation. Ensuite, il identifie les pratiques

prometteuses, en tenant compte de la perspective plus vaste de l'EDI. Il examine non seulement le leadership organisationnel, mais aussi les produits et services des institutions, la publicité et les efforts déployés pour mobiliser les communautés.



# L'état de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans le secteur des services bancaires et financiers

Le secteur des services bancaires et financiers est dominé par les grandes entreprises. L'analyse contenue dans le présent rapport est fondée sur les données 2021 sur l'équité en matière d'emploi du secteur<sup>1</sup> et sur les rapports des entreprises — Formulaire 2 sur l'équité en matière d'emploi de 2021.<sup>2</sup> En 2021, le secteur employait 258 291 personnes, ce qui représente le tiers de la main-d'œuvre du secteur privé sous réglementation fédérale.<sup>3</sup> Les figures 1, 2 et 3 décrivent en détail la représentation de chacun des quatre groupes désignés (personnes racisées, Autochtones, femmes et personnes handicapées) dans l'ensemble du secteur et au sein de la main-d'œuvre des cinq grandes banques du Canada.

La disponibilité sur le marché du travail (DMT) est un indicateur clé de la performance du secteur. L'effectif d'un employeur est considéré comme représentatif du marché du travail si la représentation de chaque groupe désigné est égale à la DMA du groupe.<sup>4</sup> Les statistiques canadiennes et sectorielles sur la DMT sont calculées par Emploi et Développement social Canada (EDSC), en s'appuyant sur les données du recensement de 2016 de Statistique Canada et de

l'Enquête canadienne sur l'incapacité (ECI) de 2017.

Il convient de noter que la DMT est un indicateur qui accuse un retard susceptible de sous-estimer la disponibilité réelle sur le marché du travail. Par exemple, le Canada a accueilli plus de 1,3 million de personnes nouvellement arrivées entre 2016 et 2021. Le pourcentage d'immigrantes et immigrants dans la population canadienne a augmenté de 1,1 % au cours de cette période,<sup>5</sup> tandis que les personnes racisées représentaient 83 % des personnes nouvellement arrivées.<sup>6</sup> De plus, le taux de croissance de la population autochtone au Canada a largement dépassé celui de la population non autochtone.<sup>7</sup> Une statistique de 2016 sous-estimera donc la représentation de ces cohortes. Malgré ces limites, la DMT est le point de comparaison le plus courant et notre analyse de l'état de l'EDI dans le secteur des services financiers et bancaires en tire parti.

## La représentation des femmes

- > Dans l'ensemble du secteur, la représentation des femmes est de 54,7 %, ce qui dépasse la DMT canadienne des femmes (48,2 %). Les femmes

représentent également 52,8 % de l'emploi permanent à temps plein dans le secteur.<sup>8</sup>

- > La représentation des femmes varie selon la profession et le niveau d'emploi, les femmes représentant 71,9 % du personnel administratif et du personnel de bureau principal<sup>9</sup>, mais seulement 18 % des conseillères et conseillers financiers<sup>10</sup> et 38 % des cadres supérieurs.<sup>11</sup>
- > Chez les cinq grandes banques canadiennes (BMO, RBC, TD, CIBC et Banque Scotia), la représentation globale des femmes se situe entre 54 % et 56 %. Cependant, au niveau de la haute direction, l'écart se creuse. En 2021, seule la BMO a presque atteint la parité entre les genres (49 %) au sein de la haute direction.<sup>12</sup> À la Banque CIBC et à la TD, la représentation des femmes au sein de la haute direction est inférieure de 20 points de pourcentage à celle des femmes à tous les niveaux de l'organisation.<sup>13</sup>
- > De plus, un aspect intersectionnel mérite qu'on s'y attarde. Parmi les femmes occupant des postes de haute direction dans les cinq grandes banques, seulement 22 % en moyenne sont des femmes racisées, comparativement à une moyenne de 41 % des employées dans l'ensemble.<sup>14</sup>
- > La représentation à la haute direction est importante, car elle est le précurseur des postes de direction et de conseil d'administration. En 2023, les femmes représentaient 23 % des cadres du secteur financier et 27 % des membres des conseils d'administration,<sup>15</sup> selon les divulgations de la Bourse de Toronto

(TSX) et de la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA).

- > La représentation au sein de la direction intermédiaire est également importante, car il s'agit d'un pipeline vers la haute direction. Ici, le secteur est plus performant. Les femmes représentent 48,2 % des cadres intermédiaires du secteur, RBC (49,2 %) et BMO (55,3 %) étant plus élevés que la moyenne.<sup>16</sup> Parmi les femmes occupant des postes de direction intermédiaire dans les cinq grandes banques, 38 % en moyenne sont des femmes racisées, ce qui signale un solide bassin pour des postes de direction à condition que les banques s'attaquent aux obstacles existants à l'avancement.<sup>17</sup>
- > Un des défis des cinq grandes banques est que les femmes sont surreprésentées dans le quartile de revenu inférieur, tandis que les hommes sont surreprésentés dans les deux quartiles de revenu supérieurs. Dans les cinq grandes banques, les femmes représentent en moyenne 10 % du quartile de revenu supérieur des cadres intermédiaires, 30 % du deuxième quartile de revenu, 39 % du troisième quartile de revenu et 50 % du quartile de revenu inférieur.<sup>18</sup> Cette disparité est importante si l'on considère que le quartile de revenu le plus bas est dans la plupart des cas plafonné à 50 000 \$ ou moins par année, tandis que le quartile supérieur a une rémunération de 250 000 \$ ou plus.<sup>19</sup> En supposant que la rémunération est synonyme de complexité du rôle et du niveau d'autorité, cela suggère également que les femmes occupant des postes de direction intermédiaire ont un chemin vers la haute direction plus long à parcourir que les hommes

- > Les organisations du secteur ont réussi à recruter des femmes au sein de leur main-d'œuvre, mais réussissent moins bien à promouvoir l'équité au sein de la haute direction. Les priorités du secteur devraient être le maintien du personnel, la planification de la relève, le perfectionnement du leadership, l'amélioration de la culture organisationnelle et l'élimination des obstacles systémiques à l'avancement des femmes.

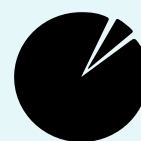
## La représentation des personnes racisées

- > Le secteur obtient un bon rendement en ce qui concerne la représentation globale des personnes racisées, soit 39,5 % dans l'ensemble, dépassant la DMT du secteur de 31,2 % et celle du Canada de 21,3 %. Les personnes racisées représentent également 40,2 % du personnel permanent à temps plein du secteur.<sup>20</sup>
- > Cependant, encore une fois, l'inégalité la plus importante est au sommet, avec une représentation des personnes racisées de 36,9 % chez les cadres intermédiaires et de 21,8 % chez les cadres supérieurs.<sup>21</sup>
- > Dans les cinq grandes banques, les personnes racisées représentent entre 35,6 % et 40,9 % des cadres intermédiaires et entre 20,5 % et 28,5 % des cadres supérieurs, la Banque Scotia venant en tête pour ces deux mesures.<sup>22</sup>
- > Parmi les personnes racisées qui occupent des postes de direction dans les cinq grandes banques, 39 % en moyenne sont des femmes et 61 % sont des hommes.<sup>23</sup>

- > Même à BMO, où la parité entre les genres est presque atteinte dans la haute direction selon les données de 2021, seulement 11 des 74 femmes occupant des postes de haute direction (environ 15 %) étaient des femmes racisées. En comparaison, 21 des hommes occupant des postes de haute direction étaient des hommes racisés.<sup>24</sup>

## La représentation des personnes handicapées

- > Le recrutement et la rétention des personnes handicapées constituent un défi pour le secteur. Les personnes handicapées représentent 5,9 % de tous les employés du secteur, ce qui est inférieur à la DMT canadienne de 9,1 %.<sup>25</sup>
- > Le secteur s'en sort relativement mieux au niveau de la gestion, puisque les personnes handicapées représentent respectivement 5,6 % et 6,2 % des



*Le recrutement et la rétention des personnes handicapées constituent un défi pour le secteur. **Les personnes handicapées représentent 5,9 % de tous les employés, ce qui est inférieur à la DMT canadienne de 9,1 %.***

cadres intermédiaires et supérieurs.<sup>26</sup>

- > Parmi les cinq grandes banques, la TD et la CIBC ont été les plus efficaces pour attirer des personnes handicapées au sein de leurs organisations. Ce groupe représente 8,7 % du personnel de la TD et 8,5 % de la CIBC. Chez les cadres intermédiaires, les personnes handicapées représentent 9,1 % à la TD et 7,4 % à la CIBC.<sup>27</sup>
- > Entre-temps, la BMO et la CIBC ont été les plus efficaces pour attirer et promouvoir les personnes handicapées au sein de la haute direction, ce groupe représentant 14 % à la BMO et 11 % à la CIBC. La représentation varie de 2 % à 8 % parmi les cinq autres grandes banques.<sup>28</sup>

## La représentation des peuples autochtones

- > Le recrutement, le maintien en poste et la promotion des peuples autochtones

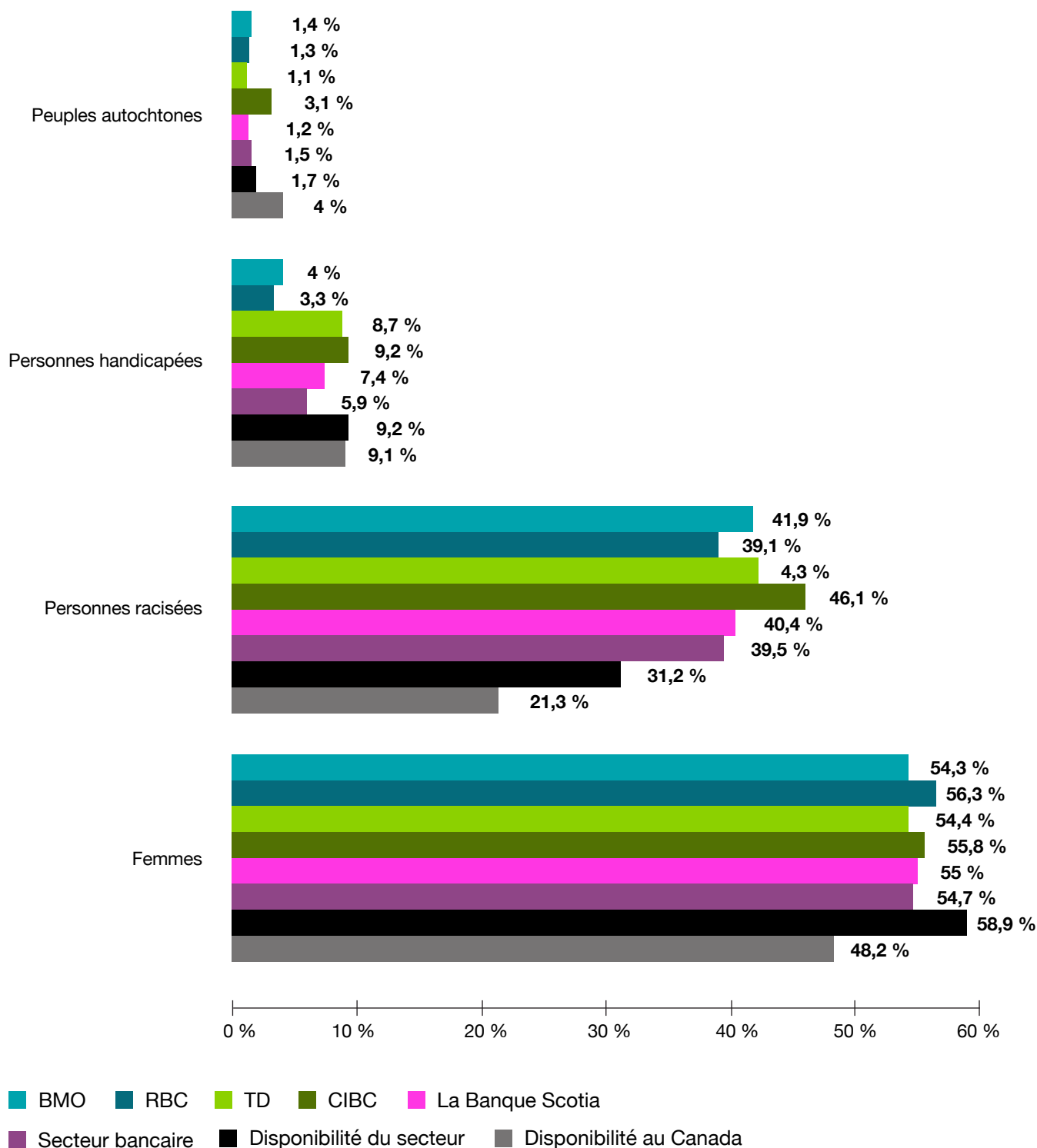
devraient être une priorité à tous les niveaux d'emploi. Dans l'ensemble des professions du secteur, la représentation des Autochtones est de 1,5 %, comparativement à 4 % au Canada.<sup>29</sup>

- > Au sein de la direction intermédiaire, la représentation des peuples autochtones dans l'ensemble du secteur est de 1,2 %. Il est de 0,8 % chez les cadres supérieurs.<sup>30</sup>
- > Bien que les cinq grandes banques aient tendance à surpasser le secteur en matière d'EDI en général, ce n'est pas le cas en ce qui concerne l'inclusion des peuples autochtones. À cet effet, la représentation des cinq grandes banques reflète les écarts de l'ensemble du secteur.
- > Reconnaissant qu'il peut y avoir des défis en matière de recrutement, il faut mettre en place des programmes ciblés et engager les communautés pour élargir le bassin de talents et assurer la participation des peuples autochtones.



**FIGURE 1**

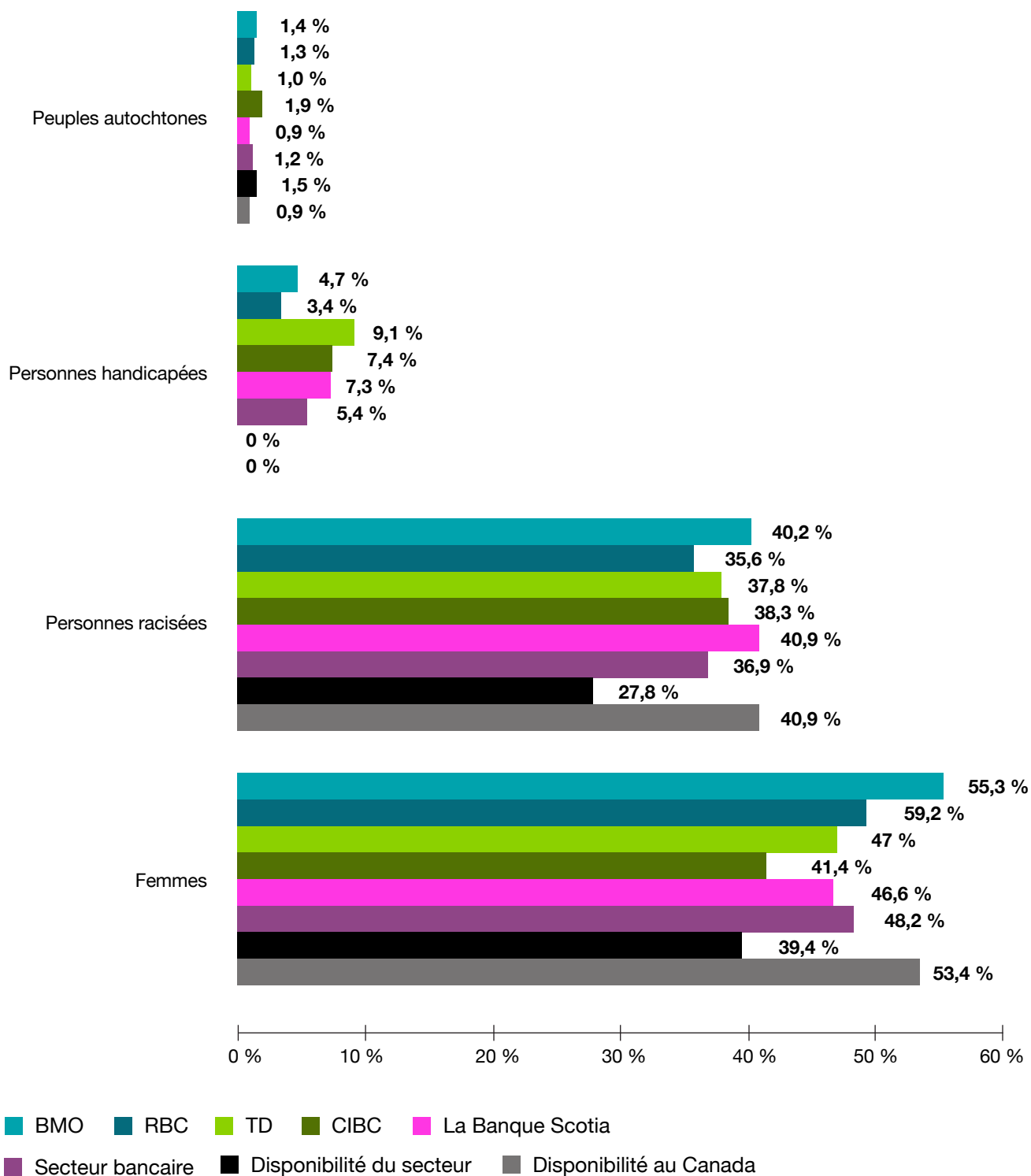
Représentation des groupes méritant l'équité parmi l'ensemble du personnel, secteur bancaire (2021)



Source : gouvernement du Canada (2021)

**FIGURE 2**

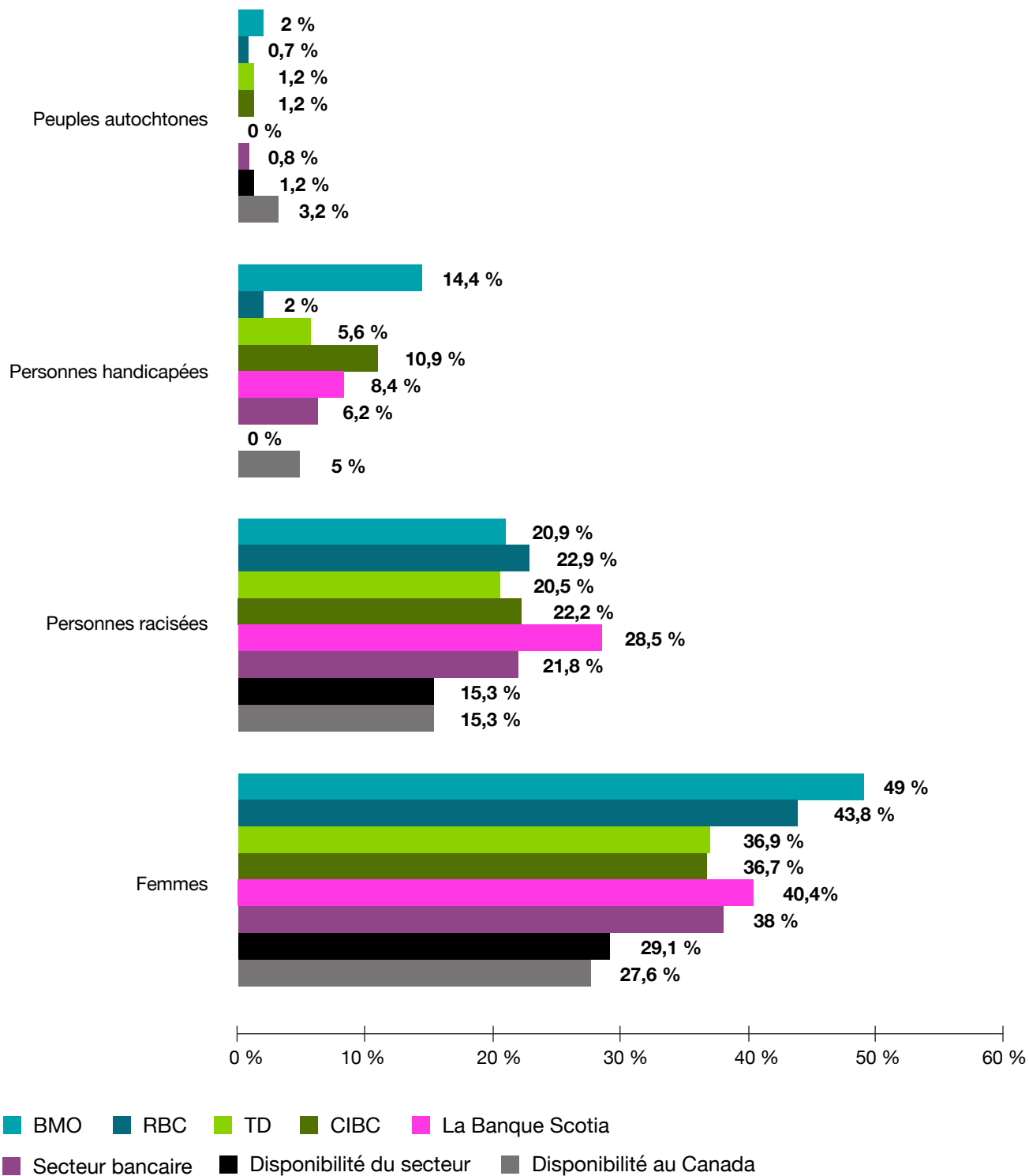
Représentation des groupes méritant d'équité parmi les cadres intermédiaires, secteur bancaire (2021)



Source : gouvernement du Canada (2021)

**FIGURE 3**

**Représentation des groupes méritant l'équité parmi les cadres supérieurs, secteur bancaire (2021)**



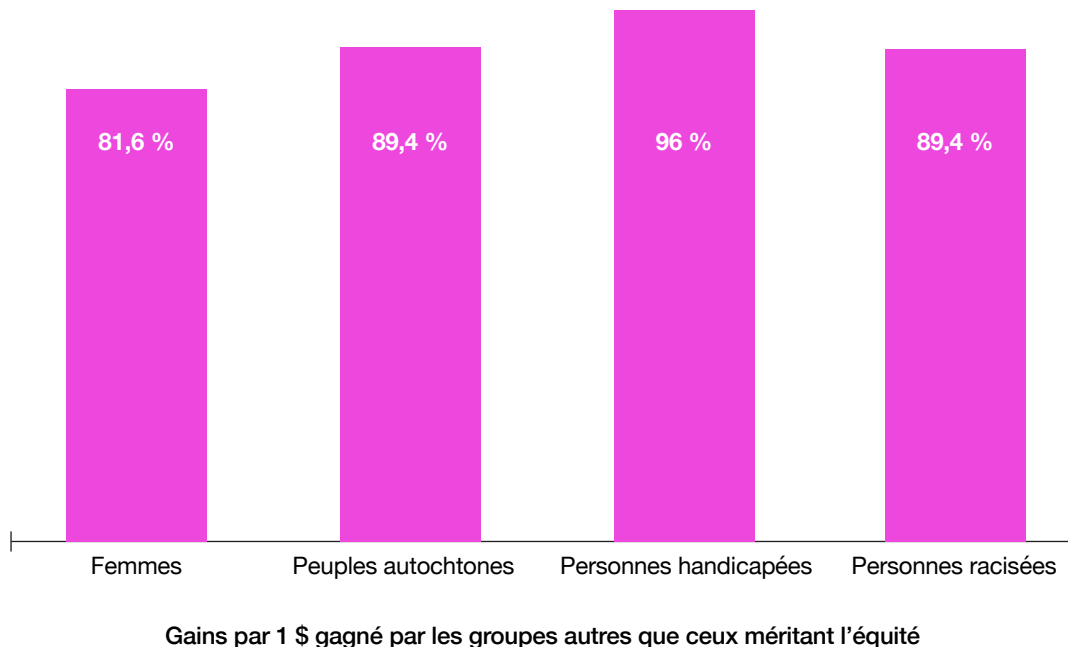
Source : gouvernement du Canada (2021)

## Les écarts salariaux au sein du secteur

Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi est une initiative du gouvernement fédéral qui veille à ce que les entreprises du secteur privé sous réglementation fédérale communiquent chaque année des données sur l'équité. Bien que ces données n'évaluent pas le niveau d'équité salariale pour des emplois comparables, elles mettent en évidence les disparités salariales importantes au sein du secteur. Les obstacles à la représentation au niveau de la direction et de la haute direction et la sous-représentation au sein des catégories d'emplois offrant une rémunération plus élevée (p. ex., marchés financiers, technologie de l'information) peuvent, entre autres facteurs, contribuer à cet écart.

**FIGURE 4**

Écarts salariaux horaires moyens pour les groupes méritant l'équité, secteur bancaire (2021)



Source : gouvernement du Canada (2021).

# Les pratiques organisationnelles prometteuses

Les pratiques prometteuses en matière d'EDI dans le secteur ont été identifiées à l'aide d'un examen documentaire utilisant le cadre de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) du Diversity Institute. Cet examen comportait une recherche sur le Web sur les entreprises du secteur des services bancaires et financiers au Canada. L'étude a examiné des documents accessibles au public provenant de diverses organisations afin de déterminer les mesures, les politiques et les processus utilisés pour faire progresser l'EDI dans le secteur et au-delà.

L'analyse a porté sur six aspects des organisations en fonction de l'ODD, un cadre complet dérivé de recherches et de normes internationales, y compris des lignes directrices canadiennes récemment élaborées :<sup>31, 32, 33, 34</sup>

- 1. Leadership, gouvernance et stratégie** — Cela comprend des mesures visant à établir des cibles et à améliorer la représentation des groupes méritant l'équité au sein de la direction et de la gouvernance. Il s'agit également d'appliquer une optique d'EDI aux processus de leadership, d'élaboration de stratégies et de définir le ton adopté au sommet.
- 2. Ressources humaines (RH)** — Cela

comprend des actions à chaque étape du processus des RH, y compris la conception des postes, le recrutement, la sélection, la formation et le développement, la direction et l'engagement du personnel.

- 3. Valeurs et culture** — L'expression «la culture bouffe la stratégie» souligne l'idée que la culture d'une organisation est souvent l'aspect le plus important et celui qui pose le plus de défi au changement. Il est essentiel de mettre en œuvre des initiatives qui veillent à ce que les politiques et les procédures reflètent et renforcent l'EDI et à ce qu'elles soient intégrées aux valeurs fondamentales et à l'environnement de travail de l'organisation.
- 4. Mesure et suivi de l'EDI** — Comme le dit l'expression, «ce qui est mesuré est fait». Ce domaine comprend une série de points de repère adaptés à chaque dimension de la stratégie d'EDI d'une société afin d'établir des cibles, de suivre les progrès et de promouvoir la transparence et la responsabilisation.
- 5. Diversité tout au long de la chaîne de valeur** — Ce domaine évalue si l'organisation a intégré l'EDI dans ses systèmes de base. Qu'il s'agisse d'une banque, d'un hôpital ou d'une petite

et moyenne entreprise (PME), une organisation doit appliquer une lentille EDI à l'ensemble de ses processus. Cela comprend l'approvisionnement, la recherche et le développement, la conception de produits et de services, le marketing, les ventes et le service..

6. **Sensibilisation et accroissement du bassin** — Il s'agit de la façon dont une organisation s'engage et façonne son écosystème par le biais de relations gouvernementales et de partenariats philanthropiques et communautaires, ainsi que de la façon dont elle aide à utiliser son influence plus largement pour faire progresser l'EDI.

## La gouvernance, le leadership et la stratégie

Les femmes, les personnes racisées, les peuples autochtones, les personnes handicapées et les communautés 2EGBTQ+ sont sous-représentés au sein des conseils d'administration dans les postes de haute direction dans l'ensemble des entreprises canadiennes. Les obstacles à une participation pleine et égale peuvent inclure des préjugés et des stéréotypes sur ce qui fait un bon leader, un manque de sensibilisation et de compréhension des disparités, des processus de recrutement et de promotion exclusifs et un accès inadéquat au mentorat et au développement professionnel. La diversité dans le leadership n'est pas seulement un signe d'appartenance; c'est aussi lié à une meilleure performance organisationnelle. Des études montrent que les organisations diversifiées sont plus performantes que celles qui le sont moins. L'application de diverses perspectives permet d'accroître l'innovation, la génération de revenus et l'engagement du personnel ainsi qu'une

meilleure gouvernance et une meilleure prise de décision.<sup>35</sup>

La promotion de l'EDI commence par le leadership et peut être facilitée par des pratiques telles que l'établissement d'une grille de compétences et d'une stratégie pour identifier, recruter et nommer des membres diversifiés au conseil d'administration et à la haute direction. Les organisations peuvent également



### Bassin de talents du conseil d'administration

La Banque Scotia vise à constituer un bassin diversifié de talents grâce à son programme de bonne gouvernance d'entreprise. Elle encourage les employés à siéger aux conseils d'administration de ses filiales afin de renforcer leurs capacités de leadership et aide les entreprises clientes à trouver des femmes qui ont terminé le programme et sont prêtes à siéger à un conseil d'administration.

Source : Osler (2023). [Diversity Disclosure Practices](#).

signaler leur engagement en ayant une mission, une vision ou un énoncé d'objectif organisationnel et en créant des objectifs organisationnels liés à l'EDI. Ils peuvent également créer un comité de diversité et d'inclusion ou un poste de haute direction ayant la responsabilité de faire progresser l'EDI.

À cet égard, plusieurs entreprises du secteur financier ont réalisé des progrès. Par exemple, en 2023, 42 % des membres du conseil d'administration de la RBC s'identifient comme des femmes (ce qui dépasse la moyenne du secteur de 27 %) et 25 % sont des personnes racisées.<sup>36</sup> Selon le rapport annuel 2023 de la RBC, la représentation des femmes parmi les cadres supérieurs est de 43 % (ce qui dépasse la moyenne du secteur de 27 %), tandis que 24 % s'identifient comme des Autochtones ou des personnes racisées.<sup>37</sup> Dans la haute direction de la RBC, 43,8 % étaient des femmes en 2021, comparé à 49,2 % chez les cadres intermédiaires, ce qui indique une possibilité continue de développer le bassin de cadres supérieurs.<sup>38</sup> À l'appui de ces progrès, la politique de diversité au sein du conseil d'administration de la RBC affirme que la diversité est essentielle lorsque le comité de gouvernance évalue chaque candidate ou candidat pour un poste d'administratrice ou administrateur, car l'entreprise exige que les hommes et les femmes représentent chacun au moins 35 % à 45 % des administrateurs.<sup>39</sup> L'entreprise s'est fixé pour objectif d'atteindre une représentation de 50 % de femmes parmi les cadres supérieurs et de 30 % d'Autochtones, de personnes noires et de personnes racisées d'ici 2025.<sup>40</sup> Le renforcement de l'inclusion est l'un des trois piliers de la feuille de route de la RBC pour 2025, et le conseil d'administration et la haute direction



### **Sociétés du secteur financier de la TSX comptant 50 % de femmes au sein de leur conseil d'administration en 2023:**

Canadian Western Bank (60 %)  
Financière Manuvie (58 %)  
Banque Laurentienne (55 %)  
Financière Sun Life (50 %)  
Toronto-Dominion (50%)

*Source : Osler (2023). [Diversity Disclosure Practices](#).*

communiquent l'importance de l'EDI et ont intégré les objectifs d'EDI dans les objectifs commerciaux de la Banque.<sup>41</sup>

Un autre exemple est celui de la Banque Laurentienne qui a souligné l'importance de l'EDI et son rôle dans l'innovation et la croissance, l'atténuation de la pensée de groupe et l'amélioration de la surveillance, de la prise de décisions et de la gouvernance. La Banque s'est fixé des objectifs de représentation de la diversité à l'échelle de l'organisation et inclut des mesures de diversité dans les tableaux de bord de leadership de ses cadres.<sup>42</sup> La Laurentienne s'est engagée publiquement à ce qu'au moins 45 % des administrateurs soient des femmes ou d'autres personnes de genre marginalisé. En 2023, la moitié des membres indépendants du conseil d'administration étaient des femmes.<sup>43</sup>

Les organisations du secteur pourraient poursuivre leurs progrès en matière d'EDI en s'inscrivant au Défi 50-30 du gouvernement fédéral. GreenShield Canada et Canadian Western Bank Financial Group en sont déjà signataires. Le défi engage les organisations à atteindre la parité hommes-femmes (50 % de femmes et/ou de personnes non binaires) au sein des conseils d'administration et/ou de la haute direction, ainsi qu'une représentation de 30 % d'autres groupes méritant l'équité au sein de leur conseil d'administration et/ou de leur haute direction.<sup>44</sup> Pour suivre l'évolution du bassin de talents et les progrès de la banque en temps réel, la Canadian Western Bank a mis en place un tableau de bord de la diversité et un questionnaire d'auto-identification des candidates et candidats pendant le processus de candidature.<sup>45</sup>

## Les pratiques en matière de ressources humaines

Les considérations relatives à l'EDI peuvent être priorisées dans les pratiques de RH, y compris le recrutement, la sélection, la

formation, le développement et la promotion du personnel. La recherche révèle que si l'on ne tient pas compte de l'EDI, les préjugés sont souvent intégrés dans la conception des postes, l'embauche et le processus d'avancement.<sup>46</sup> Par exemple, les candidates et candidats ayant des qualifications égales et dont le nom de famille est à consonance étrangère sont 30 % moins susceptibles de recevoir une invitation pour une entrevue lorsqu'ils postulent à des emplois dans la région du Grand Toronto.<sup>47</sup> Des exigences pour un poste comportant des exigences académiques strictes peuvent ne pas reconnaître l'incidence de l'inégalité d'accès, car l'intellect et le talent peuvent provenir de voies alternatives. Le biais qui porte à être attiré par la similarité est également un problème bien connu dans les décisions de sélection, car les dirigeantes et dirigeants ont tendance à donner des classements plus élevés aux candidates et candidats qui leur ressemblent.<sup>48</sup> Ces préjugés inconscients, combinés à un manque de diversité au niveau de la direction, peuvent désavantager les candidates et candidats diversifiés et influencer les décisions d'embauche.

Un examen des rapports sur l'EDI et du contenu des sites Web du secteur indique que de nombreuses organisations sont sensibles à ces facteurs et ont pris des mesures pour atténuer les préjugés et attirer des candidates et candidats diversifiés. Par exemple, la RBC a établi des partenariats afin d'élargir ses sources pour attirer des talents diversifiés. La Banque travaille avec le Conseil canadien de la réadaptation et du travail, la Financial Alliance for Racial Equity, et l'Onyx Initiative (qui soutient les étudiantes et étudiants noirs dans leur recrutement), l'Association canadienne pour la santé mentale et VersaFi, tout en encourageant les groupes méritant l'équité à



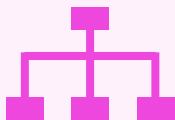
**FIGURE 5**

**Processus de ressources humaines**



**Recrutement et sélection du personnel**

Manuvie a instauré le recrutement sur le campus dans divers établissements d'enseignement postsecondaire afin d'accroître la représentation des professionnelles et professionnels autochtones et racisés. De plus, toutes les offres d'emploi doivent être publiées à l'interne et à l'externe. Manuvie exige des recruteuses et recruteurs un éventail diversifié de candidates et candidats, pour l'embauche et la promotion. Les recruteuses et recruteurs sont formés aux pratiques d'embauche inclusives. Manuvie a deux personnes responsables du recrutement dédiées à l'embauche diversifiée.



**Planification de la relève pour les postes de leadership**

La BMO intègre l'EDI dans la planification de la relève en :

- Éliminant les obstacles et améliorant l'accès au leadership et au développement.
- Mettant l'accent sur la diversité pour l'évaluation des candidates et candidats.
- Exigeant que des cadres issus de la diversité soient pris en considération pour les postes vacants au sein des conseils d'administration de ses 134 filiales.

postuler dans leurs offres d'emploi.

En 2022, GreenShield Canada a enregistré une augmentation de la diversité parmi les candidates et candidats grâce aux efforts ciblés de ses groupes de travail sur l'acquisition et la gestion des talents. La même année, les femmes et les personnes racisées représentaient 81 % des embauches de cadres supérieurs et 64 % des promotions dans des postes de direction.<sup>49</sup>

De nombreuses organisations ont intégré des énoncés d'accommodement raisonnable dans les offres d'emploi. À la Banque Laurentienne, l'ensemble du personnel, y compris les gestionnaires d'embauche, doit suivre une formation sur les préjugés inconscients et sur la vérité et la réconciliation. La formation obligatoire aide les gestionnaires d'embauche de la HSBC à devenir des alliés inclusifs en acquérant les compétences nécessaires pour attirer, évaluer et embaucher les meilleurs candidats et candidates issus de bassins de talents diversifiés.<sup>50</sup>

Impliquer un comité d'embauche diversifié lors de la présélection, des entrevues et de la sélection des candidates et candidats peut aider à atténuer les préjugés. L'utilisation d'un processus d'entrevue standardisé ainsi que des études de cas, des affectations de travail, des tests et d'autres évaluations d'exemples de travail sont autant d'autres pratiques que les entreprises peuvent intégrer.<sup>51</sup>

Outre les compétences techniques requises pour le poste, les compétences socioémotionnelles et la compréhension interculturelle sont importantes pour l'intégration et la promotion d'un environnement de travail positif. Il a été

prouvé que le développement formel, le mentorat et l'encadrement ont un impact significatif sur les résultats de carrière du personnel.<sup>52</sup> Par exemple, la RBC investit dans l'encadrement, le mentorat, le perfectionnement et la formation structurée et a lancé un nouveau profil de talents numériques pour soutenir cet effort. Elle offre également des programmes spécialisés pour les groupes méritant l'équité, comme le Programme de leadership pour les femmes, le Programme Perfectionnement des Autochtones et le Programme de perfectionnement en leadership RBC. Quarante participantes et participants autochtones, noirs et racisés ont terminé ce dernier programme depuis 2021 et, de ce nombre, 33 % ont eu une promotion.<sup>53</sup> La Banque compte également sur son personnel pour l'aider à accueillir les nouveaux membres du personnel. Le jumelage des nouveaux employés et employées avec des pairs en tant que mentores ou mentors ou copines et copains favorise leur intégration dans le milieu du travail. De plus, les personnes offrant le mentorat acquièrent d'importantes compétences en leadership.<sup>54</sup>

Ces résultats soulignent la nécessité pour les organisations d'investir dans de tels programmes pour les femmes et les autres membres du personnel méritant l'équité. De plus, l'intégration de considérations portant sur le genre et la diversité dans les entretiens de départ peut également favoriser l'apprentissage continu et l'amélioration constante.

## La culture et les valeurs

La conception ciblée des politiques et des valeurs d'une organisation peut créer une culture organisationnelle dans laquelle les femmes et les membres d'autres groupes

méritant l'équité peuvent développer un sentiment d'appartenance dans leur milieu de travail. Il peut s'agir de dispositions prévoyant des modalités de travail flexibles, du soutien aux groupes de ressources pour les employées et employés, de politiques inclusives, de l'accès à des conseils en santé mentale, de la prise en compte de besoins diversifiés lors de la planification d'événements sociaux et de la création d'une culture exempte de discrimination pour les personnes issues de la diversité.

- > La Banque Laurentienne s'est doté d'une politique d'EDI, en plus d'une politique sur le harcèlement, la violence et la discrimination en milieu de travail.<sup>55</sup> Elle dispose également d'un code de déontologie, d'une politique de déconnexion du travail, d'une politique d'adaptation sur l'équité en matière d'emploi et d'un plan d'accessibilité pluriannuel.<sup>56</sup> L'entreprise offre des ressources et des activités en matière de santé mentale et de bien-être au

personnel, ainsi qu'un programme d'aide à tous les membres du personnel et à leurs familles, lequel comprend un soutien en matière de santé mentale.

- > La Banque Scotia vise à créer une culture organisationnelle inclusive en favorisant les alliances parmi le personnel.<sup>57</sup> L'alliance peut être réactive, c'est-à-dire qu'un collègue intervient et contrecarre une interaction qui se produit ou un préjugé qui se manifeste. Elle peut aussi être proactive, par exemple en veillant constamment à ce que les idées des femmes ou d'autres groupes méritant l'équité soient entendues lors des réunions ou du mentorat informel ou formel.<sup>58</sup> Le geste d'alliance peut servir à réaffirmer la contribution de l'employée ou employé qui mérite l'équité, tout en mettant en évidence ce qui constitue un comportement inacceptable. Cela peut changer les comportements et créer une culture plus inclusive.
- > À la BMO, la Banque soutient 11 groupes

## Exemples de soutien des entreprises à la culture et aux valeurs



### Une culture d'inclusion

Le Sommet annuel sur l'alliance inclusive de la Banque Scotia, lancé en 2022.



### Santé mentale et bien-être

En plus d'offrir un programme d'aide aux employés, GreenShield Canada a lancé son carrefour bien-être du personnel en 2022. Ce site interactif offre l'accès à du soutien et à des ressources en santé mentale.

de ressources pour les employés (GRE) qui défendent les intérêts du personnel en créant des espaces sûrs où chaque personne peut se sentir à l'aise de s'exprimer.<sup>59</sup> Chaque GRE est dirigé par des membres du personnel et parrainé par une ou un cadre supérieur de la BMO, dans le but de soutenir le changement organisationnel et l'inclusion, car les GRE contribuent à des programmes qui soutiennent leurs collègues méritant l'équité.<sup>60</sup>

- > Each ERG is led by employees and sponsored by a senior BMO leader, with the goal of supporting organizational change and inclusion, as the ERGs provide input into programs that support their equity-deserving colleagues.

## Les mesures et le suivi

La recherche soutient non seulement l'élaboration d'objectifs et de plans d'EDI, mais aussi des actions concrètes pour les réaliser. Ces actions devraient être appuyées par des échéanciers détaillés et des mesures continues pour suivre les progrès organisationnels.<sup>61</sup> Les objectifs et les plans peuvent être intégrés au plan stratégique et aux rapports de chaque organisation, et intégrés aux responsabilités des personnes impliquées dans la sélection du personnel. Cet effort devrait également porter sur la planification de la relève. Dans le secteur des services bancaires et financiers, les femmes et les personnes racisées sont plus représentées parmi les cadres intermédiaires, ce qui signale qu'il existe un solide bassin de talents diversifiés. Comme pour tout indicateur de rendement clé, les cibles ont également une fonction éducative et offrent des occasions de mettre en lumière les raisons pour lesquelles l'EDI est nécessaire.

- > Par exemple, la RBC mène un sondage annuel sur l'engagement du personnel et communique les scores d'engagement par groupe de diversité. Cette enquête intègre un score pour les expériences inclusives (EI) qui comporte trois éléments : la sécurité psychologique, l'appartenance et le respect, et la confiance. En outre, on organise des cercles d'écoute, des entrevues ciblées et des groupes de discussion. La Banque effectue régulièrement des examens de



### Mesures et suivis

La RBC dispose d'un système complet de mesure de l'EDI. Elle réalise :

- Un sondage annuel sur l'engagement du personnel indiquant les résultats par groupe de diversité.
- Des cercles d'écoute, des entrevues ciblées et des groupes de discussion.
- Des examens de la rémunération fondés sur le genre et la race/origine ethnique, en fonction desquels les préoccupations en matière d'équité salariale sont abordées dans les ajustements de fin d'exercice.
- Et publie les résultats de l'équité salariale par groupe.

Source : RBC (2022). RBC ESG Performance Report 2022.

la rémunération fondée sur le genre, la race et l'origine ethnique et répond à toute préoccupation en matière d'équité salariale au moyen de rajustements en fin d'exercice. Les résultats de l'équité salariale sont réalisés par groupe.<sup>62</sup>

- > La stratégie L'inclusion sans obstacles 2025 de BMO comprend des cibles pour la représentation des femmes, des Autochtones, des personnes racisées, des personnes s'identifiant comme Noires et des personnes handicapées au sein de la direction.<sup>63</sup> La Banque tient les dirigeantes et dirigeants et les gestionnaires responsables de la promotion de l'EDI, et les objectifs de représentation de la main-d'œuvre sont inclus dans les objectifs de performance annuels de chaque chef ou cheffe de groupe. Le chef de la direction et les dirigeantes et dirigeants principaux examinent les progrès de la représentation lors de réunions trimestrielles.

## La diversité tout au long de la chaîne de valeur

L'intégration d'une perspective EDI aux processus d'affaires est essentielle pour relier la stratégie d'EDI d'une organisation à sa stratégie d'entreprise. Cette action reconnaît la plus vaste incidence d'une organisation sur les individus et la société, au-delà de sa propre main d'œuvre.

Par exemple, les communications marketing peuvent renforcer les inégalités en renforçant les stéréotypes, ou elles peuvent servir à promouvoir une société plus inclusive. Dans le secteur des services financiers, la conception des produits et des services peut également perpétuer les inégalités

historiques en ce qui concerne l'accès au crédit, ou les organisations peuvent s'assurer que les produits qu'elles élaborent renversent les préjugés systémiques et font progresser la création de richesse parmi les groupes méritant l'équité.

À cet égard, les organisations doivent tenir compte de leurs processus d'approvisionnement, de la recherche et du développement, de la conception et de la prestation de leurs produits et services (p. ex., l'accessibilité), de leur marketing et de leurs communications. De nombreuses organisations du secteur des services financiers et bancaires adoptent cette perspective plus vaste par exemple :

- > Par l'entremise de son unité des Services bancaires aux Autochtones, créée en 1992, et des programmes de services bancaires aux particuliers aux Autochtones et du Programme de prêts à l'habitation dans les réserves, la BMO a mis sur pied des programmes adaptés aux divers besoins de la clientèle.<sup>64</sup> Dans le cadre de son initiative BMO pour Elles, la Banque vise à favoriser la parité hommes-femmes parmi sa clientèle, en augmentant ses investissements dans les entreprises des femmes entrepreneures dans le but de doubler le nombre d'entreprises appartenant à des femmes supportées par la BMO.<sup>65</sup>
- > Le plan d'accessibilité de la RBC démontre qu'elle va de l'avant avec l'amélioration de l'accessibilité du service à la clientèle et donne suite aux lacunes. Ce travail comprend des programmes de formation pour le service à la clientèle et les équipes en contact avec la clientèle afin d'améliorer les interactions avec la clientèle handicapée et d'éliminer les obstacles cernés lors des consultations.<sup>66</sup>



### Diversité tout au long de la chaîne de valeur

Motusbank fournit une liste de raccourcis clavier pour les PC/ Mac à des fins d'accessibilité. Elle offre de la formation à l'ensemble du personnel, des bénévoles et à d'autres personnes de la Motusbank pour s'assurer que ses services sont accessibles et que ses politiques, pratiques et procédures sont élaborées en tenant compte de l'accessibilité.



### Diversité des fournisseurs

La BMO a intégré une évaluation de la diversité des fournisseurs dans ses pratiques d'approvisionnement. L'équipe d'approvisionnement de la BMO se concentre sur l'inclusion dans quatre domaines : repérage, rédaction de rapports, partenariats et éducation. Elle a lancé le programme Ascension de BMO, un programme de 10 mois qui vise à offrir des occasions de réseautage et du mentorat à des propriétaires d'entreprises issus de la diversité.

Source : Motusbank (2024). Support for Seniors. Source : BMO Financial Group (2022). Sustainability Report and Public Accountability Statement.

- > En 2023, GreenShield Canada a lancé un programme visant à fournir des médicaments essentiels aux Canadiennes et Canadiens à faible revenu qui n'ont pas d'assurance-médicaments publique ou privée.<sup>67</sup> GreenShield note que « plusieurs Canadiennes et Canadiens n'ont pas accès à des médicaments essentiels en raison d'un manque d'abordabilité, les personnes issues de groupes marginalisés et/ou racisés étant les plus en difficulté. En fait, les données indiquent que 29 % des immigrantes et immigrants ont déclaré ne pas avoir d'assurance-médicaments,

comparativement à 17 % des personnes non immigrantes ». Le programme de médicaments essentiels GreenShield Cares a été mis sur pied pour combler cette lacune.<sup>68</sup>

- > La Banque Laurentienne s'est dotée d'une politique de marketing responsable, qui exige que ses supports marketing dépeignent la diversité humaine et reflètent la réalité de sa clientèle. Cela implique d'être sensible aux différents groupes culturels, sociaux, ethniques et religieux dans sa publicité et son marketing.<sup>69</sup>

## La sensibilisation et l'accroissement du bassin de talents

Dans ce domaine, les organisations peuvent jouer un rôle dans la création d'opportunités pour les groupes méritant l'équité dans l'ensemble de la société. Cette dimension examine comment les organisations établissent des partenariats et travaillent avec d'autres parties prenantes pour faire progresser l'EDI par le biais d'activités philanthropiques et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Par exemple, la création de partenariats avec des établissements d'enseignement pour former la prochaine génération.

Pour s'attaquer aux inégalités systémiques au sein de la main-d'œuvre, il faut souvent adopter cette approche plus vaste. Historiquement, certains groupes ont été désavantagés ou complètement exclus de l'éducation postsecondaire et des entreprises canadiennes. Cela a des implications sur la capacité d'une organisation à recruter des talents diversifiés aujourd'hui. Pour relever les défis du recrutement, il faut s'engager auprès de ces communautés afin de comprendre les obstacles et de travailler avec elles pour élaborer une voie à suivre. Pour le secteur financier, cela est important en ce qui concerne le recrutement, le maintien en poste et la promotion des Autochtones et des personnes handicapées à tous les niveaux d'emploi. Voici quelques exemples des efforts déployés par le secteur dans ce domaine :

- > La Banque Laurentienne s'est associée à des organisations externes dans le but d'améliorer la représentation des groupes méritant l'équité dans le secteur.



### Sensibilisation et accroissement du bassin de talents

La RBC s'est engagée à verser 100 millions de dollars en cinq ans pour soutenir les entrepreneurs noirs. Son Programme pour les entrepreneurs noirs RBC offre aux entrepreneurs admissibles des prêts allant jusqu'à 250 000 \$.

Source : RBC (2022). Rapport de performance 2022 - Environnement, société et gouvernance (ESG).

La Banque a signé l'entente d'Indigenous Works sur l'innovation en matière d'emploi autochtone et les stratégies d'inclusion en milieu de travail dans le secteur bancaire. La Laurentienne a également travaillé sur des projets connexes visant à accroître l'emploi autochtone dans le secteur.<sup>70</sup>

- > La Banque Laurentienne est également signataire de l'engagement du chef de la direction de BlackNorth, qui s'engage à lutter contre le racisme systémique envers les personnes noires en créant des possibilités pour les membres de la communauté noire au sein de la Banque (p. ex., en embauchant au moins 5 % d'étudiantes ou étudiants stagiaires de la communauté noire et en offrant une formation sur la lutte contre les

préjugés). La Banque a également signé un partenariat avec Fierté au travail Canada.<sup>71</sup>

- > En 2022, GreenShield Canada a investi 9,2 millions de dollars dans des initiatives ayant un impact social par l'intermédiaire de GreenShield Cares, ce qui représente 12 % de son équivalent-bénéfice avant impôts. L'entreprise s'est engagée à verser plus de 20 millions de dollars pour aider 35 000 Canadiennes et Canadiens défavorisés ou plus à accéder à des soins dentaires gratuits. L'initiative GreenShield Cares a soutenu 93 organismes communautaires, dont 48 % ont fait appel à l'EDI (p. ex. les bourses d'études pour les jeunes Autochtones dans le cadre de son partenariat Indspire).<sup>72</sup>





# Conclusion

Il convient également de noter que ces écarts ne sont pas universels. Certaines banques ont démontré ce qui est possible. Par exemple, la BMO a réussi à atteindre la parité hommes-femmes au sein de la haute direction et en ce qui concerne la représentation des personnes handicapées à tous les niveaux de l'organisation.

Il y a de nombreuses autres possibilités d'explorer de nouvelles solutions et de générer des résultats.

# Références

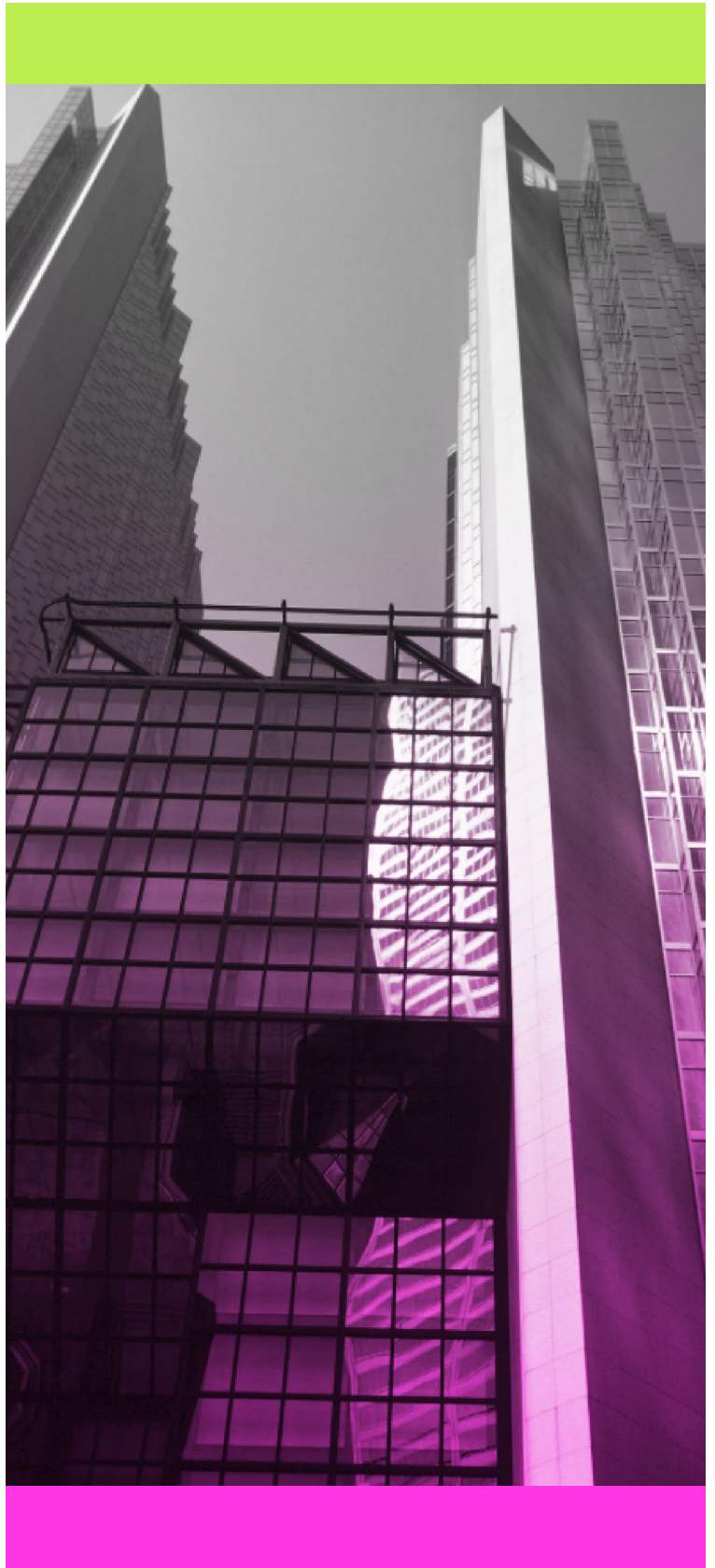
- 1 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 2 Gouvernement du Canada. (2024). *Rechercher un employeur, Formulaire 2- Catégories professionnelles : Permanent à plein temps / national*. <https://equity.esdc.gc.ca/sqiemt-weims/pub/s.2.1rch@-eng.jsp?x=1&>
- 3 Emploi et Développement social Canada. (2022). *Aperçu du rapport de 2022 sur la Loi sur l'équité en matière d'emploi*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/rapports/2022-annuel/apercu.html>
- 4 Emploi et Développement social Canada. (2022). *Aperçu du rapport de 2022 sur la Loi sur l'équité en matière d'emploi*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/rapports/2022-annuel/apercu.html>
- 5 Statistique Canada. (s.d.). Série « Perspective géographique » : Recensement de la population de 2021. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/fogs-spg/page.cfm?lang=E&topic=9&dguid=2021A000011124>
- 6 Statistique Canada. (2022). Le recensement canadien : un riche portrait de la diversité religieuse et ethnoculturelle du pays. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026b-fra.htm>
- 7 Statistique Canada. (2022). Le recensement canadien : un riche portrait de la diversité religieuse et ethnoculturelle du pays. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026b-fra.htm>
- 8 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 9 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 10 RBC Wealth Management. (2022). *RBC Wealth Management ambassadors help recruit women, tout inclusive culture*. <https://www.advisorhub.com/resources/rbc-wealth-management-ambassadors-help-recruit-women-tout-inclusive-culture/>
- 11 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 12 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 13 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 14 Gouvernement du Canada. (2024). *Rechercher un employeur, Formulaire 2- Catégories professionnelles : Permanent à plein temps / national*. <https://equity.esdc.gc.ca/sqiemt-weims/pub/s.2.1rch@-eng.jsp?x=1&>
- 15 MacDougall, A., Valley, J.M., Armour, J., & Zigler, A. (2023). *2023 Diversity disclosure practices*. Osler. <https://www.>

[osler.com/en/resources/governance/2023/report-2023-diversity-disclosure-practices-diversity-and-leadership-at-canadian-public-companies](https://osler.com/en/resources/governance/2023/report-2023-diversity-disclosure-practices-diversity-and-leadership-at-canadian-public-companies)

- 16 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 17 Gouvernement du Canada. (2024). *Rechercher un employeur, Formulaire 2- Catégories professionnelles : Permanent à plein temps / national*. <https://equity.esdc.gc.ca/sgiemt-weims/pub/s.2.1rch@-eng.jsp?x=1&>
- 18 Gouvernement du Canada. (2024). *Rechercher un employeur, Formulaire 2- Catégories professionnelles : Permanent à plein temps / national*. <https://equity.esdc.gc.ca/sgiemt-weims/pub/s.2.1rch@-eng.jsp?x=1&>
- 19 Gouvernement du Canada. (2024). *Rechercher un employeur, Formulaire 2- Catégories professionnelles : Permanent à plein temps / national*. <https://equity.esdc.gc.ca/sgiemt-weims/pub/s.2.1rch@-eng.jsp?x=1&>
- 20 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 21 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 22 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 23 Gouvernement du Canada. (2024). *Rechercher un employeur, Formulaire 2- Catégories professionnelles : Permanent à plein temps / national*. <https://equity.esdc.gc.ca/sgiemt-weims/pub/s.2.1rch@-eng.jsp?x=1&>
- 24 Gouvernement du Canada. (2024). *Rechercher un employeur, Formulaire 2- Catégories professionnelles : Permanent à plein temps / national*. <https://equity.esdc.gc.ca/sgiemt-weims/pub/s.2.1rch@-eng.jsp?x=1&>
- 25 Government of Canada. (2024). *Equi'Vision: An Employment Equity Tool (2021 reporting year)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 26 Government of Canada. (2024). *Equi'Vision: An Employment Equity Tool (2021 reporting year)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 27 Government of Canada. (2024). *Equi'Vision: An Employment Equity Tool (2021 reporting year)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 28 Gouvernement du Canada. (2024). *Rechercher un employeur, Formulaire 2- Catégories professionnelles : Permanent à plein temps / national*. <https://equity.esdc.gc.ca/sgiemt-weims/pub/s.2.1rch@-eng.jsp?x=1&>
- 29 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 30 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 31 ONU Femmes. (2022). *Principes d'autonomisation des femmes : cadre de transparence et de responsabilité*. <https://www.weps.org/resource/weps-transparency-and-accountability-framework>
- 32 British Standards Institution. (2023). *PAS 1948:2023 – Diversity, equity and inclusion in the workplace. Code of practice*. <https://knowledge.bsigroup.com/products/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace-code-of-practice?version=standard>
- 33 DeMattia, A. (2023). *Une approche mature en matière de diversité, de l'équité et de l'inclusion produit des résultats concrets. TechTarget*. <https://aws.amazon.com/executive-insights/content/a-mature-approach-to-diversity-equity-and-inclusion-delivers-real-results/>
- 34 Institut de la diversité. (2021). *Spécification accessible au public (PAS) : Le défi 50 – 30*. [https://diconsulting.ca/wp-content/uploads/2022/03/Di-PAS\\_FR\\_vf.pdf](https://diconsulting.ca/wp-content/uploads/2022/03/Di-PAS_FR_vf.pdf)
- 35 Cukier, W., Elmi, M., Mo, G.Y., Osten, V., et Singh, S. (2023). *La diversité dans le leadership au sein de la direction des sociétés S&P/TSX*. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/la-diversite-dans-le-leadership-au-sein-des-societes-sp-tsx/>
- 36 RBC. (2023). *Avis de convocation à l'assemblée annuelle et extraordinaire des détenteurs d'actions ordinaires et Avis de convocation à l'assemblée extraordinaire des détenteurs d'actions privilégiée de premier rang*. [https://www.rbc.com/investor-relations/\\_assets-custom/pdf/2023frenchproxy.pdf](https://www.rbc.com/investor-relations/_assets-custom/pdf/2023frenchproxy.pdf)

- 37 RBC. (2023). *Rapport annuel 2023*. [https://www.rbc.com/investisseurs/assets-custom/pdf/ar\\_2023\\_fr.pdf](https://www.rbc.com/investisseurs/assets-custom/pdf/ar_2023_fr.pdf)
- 38 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi. (Année sur laquelle porte le rapport, 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 39 RBC. (2023). *Avis de convocation à l'assemblée annuelle et extraordinaire des détenteurs d'actions ordinaires et Avis de convocation à l'assemblée extraordinaire des détenteurs d'actions privilégiée de premier rang*. <https://www.rbc.com/investor-relations/assets-custom/pdf/2023frenchproxy.pdf>
- 40 RBC. (2022). *Plan de diversité et d'inclusion 2025*. <https://www.rbc.com/diversite-inclusion/assets-custom/pdf/diversity-and-inclusion-roadmap-2025-fr.pdf>
- 41 RBC. (2022). *Plan de diversité et d'inclusion 2025*. <https://www.rbc.com/diversite-inclusion/assets-custom/pdf/diversity-and-inclusion-roadmap-2025-fr.pdf>
- 42 Banque Laurentienne. (2023). *Rapport ESG 2022. Rapport sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et déclaration annuelle*. [https://www.banquelaurentienne.ca/sn/uploads/fck/ESG-2022/Banque-Laurentienne\\_RapportESG2022\\_Mars\\_2023.pdf](https://www.banquelaurentienne.ca/sn/uploads/fck/ESG-2022/Banque-Laurentienne_RapportESG2022_Mars_2023.pdf)
- 43 Banque Laurentienne. (2023). *Politique de gouvernance du conseil*. <https://www.laurentianbank.ca/sn/uploads/pdf/board-governance-policy.pdf>
- 44 Gouvernement du Canada. (2024). *Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité*. <https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>
- 45 Canadian Western Bank. (2022). *2021 Equity report narrative*. [https://www.cwbcareers.com/-/media/cwbcareers/documents/2021\\_Equity-Report-Narrative-Version2.pdf#page=5](https://www.cwbcareers.com/-/media/cwbcareers/documents/2021_Equity-Report-Narrative-Version2.pdf#page=5)
- 46 Ng, E., & Gagnon, S. (2020). *Écarts d'emploi et sous-emploi touchant les groupes racialisés et les immigrants au Canada : constatations actuelles et orientations futures*. Skills Next. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/ecarts-demploi-et-sous-emploi-touchant-les-groupes-racialises-et-les-immigrants-au-canada/>
- 47 Banerjee, R., Reitz, J., & Oreopolous, P. (2018). Do large employers treat racial minorities more fairly? An analysis of Canadian field experiment data. *Canadian Public Policy* 44(1), 1-12. <https://oreopoulos.faculty.economics.utoronto.ca/wp-content/uploads/2020/05/banerjee-et-al-do-large-employers-treat-racial-minorities-more-fairly-cpp-2018.pdf>
- 48 Almeida, S., Fernando, M., Hannif, Z., & Dharmage, S. (2015). Fitting the mould: The role of employer perceptions in immigrant recruitment decision-making. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2811-2832. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.1003087>
- 49 GreenShield Canada. (2022). *Better health for all: 2022 social impact report*. [https://assets.greenshield.ca/greenshield/greenshield/pdfs/gsc\\_2022\\_social\\_impact\\_report\\_online.pdf](https://assets.greenshield.ca/greenshield/greenshield/pdfs/gsc_2022_social_impact_report_online.pdf)
- 50 HSBC Bank Canada. (2021). *Employment equity narrative report*.
- 51 Manroop, L., Boekhorst, J.A., & Harrison, J.A. (2013). The influence of cross-cultural differences on job interview selection decisions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3512-3533. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777675>
- 52 SAP. (2022). *Leveraging technology to maximize the power of mentoring*. <https://www.sap.com/documents/2018/12/7a5a6907-747d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>
- 53 RBC. (2022). *Rapport de performance 2022 - Environnement, société et gouvernance (ESG)*. <https://www.rbc.com/community-social-impact/assets-custom/pdf/2022-ESG-Report.PDF>
- 54 RBC. (2024). *TRIEC Mentoring Partnership. Nouveaux arrivants au Canada*. <https://jobs.rbc.com/ca/fr/rbc-nouveaux-arrivants-au-canada>
- 55 Banque Laurentienne. (2024). *Nos politiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)*. <https://www.banquelaurentienne.ca/fr/a-propos-de-nous/notre-societe/politiques-esg>
- 56 Banque Laurentienne. (2023). *Plan pluriannuel d'accessibilité*. <https://www.laurentianbank.ca/fr/particuliers/accessibilite>
- 57 MacDougall, A., Valley, J.M., Armour, J., Zigler, A. (2023). *2023 Diversity disclosure practices*. Osler. <https://www.osler.com/en/resources/governance/2023/report-2023-diversity-disclosure-practices-diversity-and-leadership-at-canadian-public-companies>

- 58 De Souza, L., & Schmader, T. (2022). *The misjudgment of men: Does pluralistic ignorance inhibit allyship?* *Journal of Personality and Social Psychology*, 122(2), 265–285. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/pspi0000362>
- 59 BMO Groupe financier. (2023). *Rapport de durabilité et Déclaration annuelle 2022*. [https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO\\_2022\\_SR\\_FR.pdf](https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO_2022_SR_FR.pdf)
- 60 BMO Groupe financier. (2023). *Rapport de durabilité et Déclaration annuelle 2022*. [https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO\\_2022\\_SR\\_FR.pdf](https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO_2022_SR_FR.pdf)
- 61 BMO Groupe financier. (2023). *Rapport de durabilité et Déclaration annuelle 2022*. [https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO\\_2022\\_SR\\_FR.pdf](https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO_2022_SR_FR.pdf)
- 62 Cukier, W., Gagnon, S., & Latif, R., (2021). Changing the narrative: Shaping legislation to advance diversity on boards in Canada. *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(7), 770-800. <http://dx.doi.org/10.1108/EDI-03-2019-0090>
- 63 RBC. (2022). *Rapport de performance 2022 - Environnement, société et gouvernance (ESG)*. <https://www.rbc.com/collectivite-impact-social/assets-custom/pdf/2022-ESG-Report.PDF>
- 64 BMO Groupe financier. (2023). *Rapport de durabilité et Déclaration annuelle 2022*. [https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO\\_2022\\_SR\\_FR.pdf](https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO_2022_SR_FR.pdf)
- 65 BMO Groupe financier. (2023). *Rapport de durabilité et Déclaration annuelle 2022*. [https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO\\_2022\\_SR\\_FR.pdf](https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO_2022_SR_FR.pdf)
- 66 BMO Groupe financier. (2023). *Rapport de durabilité et Déclaration annuelle 2022*. [https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO\\_2022\\_SR\\_FR.pdf](https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO_2022_SR_FR.pdf)
- 67 RBC (2023). *Plan d'accessibilité RBC 2023-2026*. <https://www.rbc.com/accessibilite/assets-custom/pdf/rbc-accessibility-plan-fr.pdf>
- 68 GreenShield Canada. (2023). *GreenShield announces program to provide essential medicines to underserved communities*. <https://www.greenshield.ca/en-ca/blog/post/greenshield-announces-program-to-provide-essential-medicines-to-underserved-communities>
- 69 GreenShield Canada. (2023). *GreenShield announces program to provide essential medicines to underserved communities*. <https://www.greenshield.ca/en-ca/blog/post/greenshield-announces-program-to-provide-essential-medicines-to-underserved-communities>
- 70 Banque Laurentienne. (2022). *Résumé : Politique sur le marketing responsable*. [https://www.banquelaurentienne.ca/sn\\_uploads/fck/pdf/politique/202202\\_POL\\_Responsible\\_Marketing\\_FRE.pdf](https://www.banquelaurentienne.ca/sn_uploads/fck/pdf/politique/202202_POL_Responsible_Marketing_FRE.pdf)
- 71 Banque Laurentienne. (2023). *Rapport ESG 2022. Rapport sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et déclaration annuelle*. [https://www.banquelaurentienne.ca/sn\\_uploads/fck/ESG-2022/Banque\\_Laurentienne\\_RapportESG2022\\_Mars\\_2023.pdf](https://www.banquelaurentienne.ca/sn_uploads/fck/ESG-2022/Banque_Laurentienne_RapportESG2022_Mars_2023.pdf)
- 72 Banque Laurentienne. (2023). *Rapport ESG 2022. Rapport sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et déclaration annuelle*. [https://www.banquelaurentienne.ca/sn\\_uploads/fck/ESG-2022/Banque\\_Laurentienne\\_RapportESG2022\\_Mars\\_2023.pdf](https://www.banquelaurentienne.ca/sn_uploads/fck/ESG-2022/Banque_Laurentienne_RapportESG2022_Mars_2023.pdf)



**TED  
ROGERS  
SCHOOL  
OF MANAGEMENT**

**Di**VERSITY  
INSTITUTE