

CIBC | 2024

Évaluation de l'équité raciale

Table des matières

1	Introduction	4
	Contexte et objectif	4
	Résumé	7
	Méthodologie	9
2	Évaluation des programmes, des politiques et des partenariats	16
	Méthodologie d'évaluation	17
	Culture inclusive	19
	Gestion équitable	23
	Perfectionnement professionnel	26
	Souplesse en milieu de travail	29
	Sécurité au travail	32
	Recrutement et embauche	35
3	Évaluation de la représentation de l'équité raciale et de l'inclusion	39
	Méthodologie d'évaluation	40
	Représentation de la diversité	41
	Inclusion des employés	45
	Points à retenir	54
4	Principales occasions et autres améliorations	55
5	Conclusion	74

Introduction

Contexte et objectif

En réponse à une proposition de la Shareholder Association for Research and Education (SHARE), la Banque CIBC a divulgué dans sa circulaire de sollicitation de procurations par la direction 2023 son engagement à faire appel à un tiers indépendant pour mener une évaluation complète de l'équité raciale. Réalisée par Diversio, cette évaluation repère des possibilités d'amélioration dans les politiques et les pratiques d'emploi, et présente des mesures ciblées visant à mieux soutenir les personnes de couleur et les membres de la communauté autochtone au sein du personnel de la Banque CIBC. Il s'agit de la première phase de l'évaluation plus générale de l'équité raciale au sein de la Banque CIBC, qui comprendra une analyse supplémentaire des pratiques commerciales de la banque, dans le but d'offrir des renseignements plus détaillés sur l'intégration de l'équité raciale dans les activités en interaction directe avec la clientèle de l'organisation.

Jusqu'à maintenant, le travail se focalisait sur l'évaluation de l'incidence des programmes, des politiques et des partenariats de la Banque CIBC en matière de ressources humaines (RH), l'accent étant mis sur l'habilitation des personnes de couleur et des employés autochtones, et l'atténuation des obstacles d'ordre structurel. L'objectif est de veiller à ce que les efforts entrepris par la Banque CIBC soient conformes aux pratiques exemplaires, en vue de favoriser des progrès mesurables vers l'équité raciale à l'échelle de l'organisation.

La Banque CIBC a choisi de faire appel à Diversio Inc. pour mener cette évaluation en raison de sa méthodologie complète, qui intègre des analyses sophistiquées et un ensemble de données reconnu à l'échelle mondiale. Cela nous permet d'évaluer le rendement de la Banque CIBC par rapport aux entreprises comparables du secteur et de repérer les points forts et les points à améliorer.

Le présent rapport comprend une analyse approfondie des données démographiques et sur la mobilisation des employés, ainsi qu'une évaluation exhaustive des programmes, des politiques et des partenariats de RH. Grâce à cette approche, nous offrons une vision globale de l'inclusion et de l'équité raciale à la Banque CIBC en explorant non seulement l'infrastructure en place pour soutenir les employés de couleur et les employés autochtones (sous la forme de programmes, de politiques et de partenariats), mais aussi en examinant le sentiment de ces personnes à l'égard de la culture de la Banque CIBC et leurs expériences de travail au quotidien.

À propos de la Banque CIBC

La Banque CIBC est une institution financière nord-américaine qui offre des produits et des services financiers à 14 millions de clients à travers ses divisions Services bancaires personnels et PME, Groupe Entreprises et Gestion des avoirs, et Marchés des capitaux. Comptant plus de 48 000 employés, la Banque CIBC mène ses activités au Canada, aux États-Unis et à l'étranger.

Dans le contexte de cette évaluation, Diversio a examiné la stratégie d'inclusion mondiale de la Banque CIBC, qui s'articule autour de trois grands piliers :

1 Équipe inclusive

Ce pilier est chargé de favoriser la diversité des employés de la Banque CIBC, dans le but ultime d'établir un effectif représentatif des clients et des collectivités qu'elle sert.

2 Leadership inclusif

En favorisant les comportements inclusifs intentionnels, ce pilier vise à susciter un sentiment d'appartenance pour tous les employés.

3 Services bancaires inclusifs

Ce pilier met l'accent sur l'inclusion financière comme élément clé de la raison d'être de la Banque CIBC et de ses offres aux clients.

La Banque CIBC fait un suivi de la réussite de ces piliers au moyen d'indicateurs de rendement clés (IRC) définis du capital humain et de conseils, y compris la représentation de l'effectif et du leadership, la participation à des formations sur le leadership inclusif et les résultats du sondage annuel sur la mobilisation des employés de la banque, qui comprend une mesure d'appartenance.

C'est le **Conseil des leaders de l'inclusion**, présidé par Victor G. Dodig, président et chef de la direction de la Banque CIBC, qui supervise la mise en œuvre de cette stratégie. Ce Conseil est appuyé par une **équipe Inclusion** dédiée, neuf **comités d'action sur l'inclusion** et dix **réseaux d'affinité** dirigés par des employés, qui favorisent collectivement l'inclusion dans toutes les unités d'exploitation et dans les caractéristiques démographiques des employés.

Ces réseaux, qui comptent plus de 25 400 membres à l'échelle mondiale, offrent des occasions de mentorat et de perfectionnement professionnel tout en servant de solution pour recueillir les commentaires des employés au moyen de consultations structurées et d'exercices d'écoute. Ces commentaires éclairent la stratégie globale d'inclusion et mettent en évidence les possibilités d'amélioration de l'expérience des employés.

La Banque CIBC démontre également son engagement à l'égard de l'inclusion des peuples autochtones par l'intermédiaire de son **cadre de réconciliation**, qui a été établi en réponse à l'appel à l'action n° 92 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada. Ce cadre est géré par le **Comité d'action sur la réconciliation**, qui est chargé d'élaborer des objectifs mesurables et de rendre compte des progrès réalisés par rapport aux IRC chaque année. Ces IRC visent à améliorer l'inclusion des employés et des clients autochtones.

Pour garantir la responsabilisation, la Banque CIBC a intégré **sept** IRC liés à l'inclusion dans son **indice des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)**, ce qui a une incidence sur son facteur de rendement opérationnel. La haute direction et le conseil d'administration évaluent régulièrement les progrès réalisés par rapport aux IRC, et il incombe à chaque membre du comité de direction d'atteindre les objectifs à court et à long terme fondés sur la grille de pointage annuelle de son secteur d'activité.

Grâce à ces initiatives, la Banque CIBC vise à maintenir son engagement à favoriser un milieu de travail diversifié et inclusif, grâce à des évaluations continues et à des boucles de rétroaction pour assurer des progrès continus.

Résumé

Notre évaluation des politiques et des pratiques en matière d'emploi de la Banque CIBC a révélé des points forts notables et des points à améliorer dans ses efforts visant à stimuler l'équité raciale. Les programmes, les politiques et les partenariats (PPP) avancés de la Banque CIBC ont contribué à des niveaux d'inclusion plus élevés que la moyenne comparativement aux autres entreprises du Canada. Les employés de couleur et les employés autochtones ont déclaré se sentir inclus au même titre que leurs collègues blancs non autochtones, ce qui traduit une incidence positive des initiatives d'inclusion de la Banque CIBC.

Toutefois, il existe également des occasions de croissance distinctes, en particulier en ce qui a trait à la sous-représentation de certains segments de personnel à l'échelle de la Banque CIBC. Bien que l'effectif de la Banque CIBC atteigne généralement ou dépasse la disponibilité sur le marché du travail au Canada, lorsqu'on établit une comparaison avec la population nationale du Canada, les employés autochtones demeurent sous-représentés dans l'ensemble et les employés noirs et autochtones sont sous-représentés dans les postes de haute direction. Cela indique qu'il faut mettre davantage l'accent sur l'amélioration de la diversité aux niveaux hiérarchiques supérieurs de la Banque CIBC.

Principaux points à retenir :

- L'effectif de la Banque CIBC est composé de 44,8 % de personnes de couleur (ce qui dépasse la proportion de personnes de couleur dans la population du Canada) et de 2,4 % d'employés autochtones (ce qui est inférieur à la population du Canada).¹
- La représentation des employés noirs passe de 4,9 % dans l'ensemble à 2,4 % aux niveaux hiérarchiques supérieurs (N10), tandis que celle des employés autochtones passe de 2,4 % à 0,8 %. Ces chiffres soulignent les obstacles à l'atteinte de la représentation proportionnelle des leaders.
- Les données sur la mobilisation des employés communiquées par la Banque CIBC à Diversio révèlent de solides niveaux d'inclusion pour tous les employés, peu importe leur identité raciale ou autochtone, l'écart entre les employés blancs et les personnes de couleur étant inférieur à 0,5 %.

¹ L'objectif des efforts en matière d'équité raciale est de cultiver une représentation proportionnelle à tous les échelons de l'organisation, dans le but de refléter les données démographiques des collectivités desservies. En conformité avec cet objectif, Diversio a comparé la représentation de la Banque CIBC par rapport à la population du Canada, plutôt qu'à la disponibilité sur le marché du travail, une mesure plus subjective qui peut ancrer des distorsions structurelles.

- En moyenne, seulement 4,9 % des employés de couleur de la Banque CIBC déclarent se sentir exclus, comparativement à 11 % dans l'ensemble des entreprises au Canada.
- La Banque CIBC a fait des progrès en ce qui a trait à la présence et à la maturité des PPP en matière de RH qui contribuent à l'équité raciale, mais il reste des possibilités d'amélioration en ce qui a trait à l'ajout de nouveaux PPP et à la mise à niveau des PPP existants.

L'évaluation complète de Diversio sur la représentation de l'effectif de la Banque CIBC, la mobilisation des employés et les PPP a permis de cerner **quatre principales occasions** d'améliorer la stratégie d'inclusion de la banque afin d'accélérer les résultats liés à l'équité raciale, ainsi que 21 autres améliorations ciblées axées sur le perfectionnement des PPP en particulier. Ces occasions visent à accélérer les progrès, en mettant particulièrement l'accent sur l'augmentation de la représentation des peuples autochtones et la promotion d'une plus grande inclusion à l'échelle de l'organisation.

Quatre principales occasions :

1 Centraliser les programmes de mentorat

Bien que la Banque CIBC offre des occasions de mentorat, ces programmes devraient être optimisés davantage en centralisant et en simplifiant leurs structures. Une approche plus unifiée garantirait aux employés de couleur et aux employés autochtones un accès équitable aux ressources de mentorat. Cela contribuerait également à répartir plus équitablement la responsabilité du mentorat entre les cadres supérieurs, ce qui réduirait le fardeau pour les leaders d'origines sous-représentées.

2 Améliorer la responsabilisation des gestionnaires

Il est possible de définir et de mesurer plus clairement la façon dont les gestionnaires favorisent l'inclusion et l'équité au sein de leurs équipes, notamment au moyen d'enquêtes d'opinion et de sondages sur la mobilisation. L'introduction de mécanismes officiels de responsabilisation, comme des mesures de rendement liées à des résultats plus axés sur l'inclusion, encouragerait les gestionnaires à jouer un rôle plus actif dans la lutte contre les disparités réelles ou perçues, et la promotion d'une dynamique d'équipe inclusive.

3 Peaufiner les pratiques d'embauche inclusives

L'évaluation a mis en évidence une faible représentation des peuples autochtones à l'échelle de la Banque CIBC. Pour résoudre ce problème, la Banque CIBC devrait améliorer ses pratiques d'embauche en offrant une formation plus complète aux directeurs chargés de l'embauche afin de réduire la partialité, en élargissant le recours aux entrevues avec un comité pour assurer la diversité des points de vue et en revoyant les affichages de poste de manière à utiliser un langage plus inclusif. Ces changements aideraient à attirer et à maintenir en poste un bassin de compétences plus diversifié, en particulier aux échelons supérieurs de l'organisation.

4 Optimiser la formation axée sur l'inclusion

Bien que la Banque CIBC ait mis en œuvre des formations pour soutenir des résultats plus inclusifs à l'échelle de l'organisation, l'évaluation a fait apparaître un certain nombre d'incohérences chez les employés qui les reçoivent. En perfectionnant son approche, la Banque CIBC peut s'assurer que tous les employés reçoivent une formation pertinente sur l'inclusion (p. ex., équipe Relations avec les employés et équipe des enquêtes). Cela contribuerait à renforcer une compréhension solide et pertinente à l'égard des postes en ce qui a trait à l'inclusion à l'échelle de l'organisation.

Méthodologie

L'évaluation de l'équité raciale menée par Diversio a été conçue pour mesurer en profondeur les efforts de la Banque CIBC dans plusieurs dimensions. Au moyen d'une approche à plusieurs niveaux, nous nous sommes concentrés sur trois piliers fondamentaux : **les programmes, les politiques et les partenariats, l'expérience des employés** et la **représentation des employés**. Ensemble, ces composantes ont permis de bien cerner la nature des initiatives de la Banque CIBC et les résultats réels qui en découlent.

L'évaluation a été guidée par trois grandes questions :

1. **Quels programmes, politiques et partenariats sont en place?**

Nous cherchions à déterminer les pratiques officielles de l'employeur que la Banque CIBC a établies pour soutenir ses employés autochtones et les personnes de couleur au sein de l'organisation, y compris des sondages d'opinion, des programmes de mentorat, des politiques de souplesse en milieu de travail et plus encore.

2. **Comment ces interventions stimulent-elles l'expérience des employés?**

À l'aide du cadre d'inclusion homologué à cinq mesures de Diversio, nous avons évalué si les PPP de la Banque CIBC se sont traduits par une expérience positive et équitable pour les employés, en particulier pour les groupes sous-représentés.

3. **Comment ces interventions améliorent-elles les résultats en matière de représentation?**

Nous avons examiné l'efficacité avec laquelle ces initiatives ont contribué à la diversité dans les postes de direction de la Banque CIBC.

Pour répondre à ces questions, Diversio a suivi une approche structurée :

- Tout d'abord, nous avons comparé **les programmes, les politiques et les partenariats** de la Banque CIBC à notre cadre de maturité afin d'évaluer leur niveau d'avancement et leur efficacité.
- Deuxièmement, nous avons analysé les **données sur l'expérience des employés** afin d'évaluer l'incidence de ces PPP sur les résultats en matière d'inclusion, à l'aide de notre cadre d'inclusion exclusif en cinq parties.
- Troisièmement, nous avons examiné les données sur la **représentation des employés** selon les niveaux d'ancienneté afin de repérer d'éventuelles lacunes dans la diversité raciale.

Cette méthodologie a permis à Diversio d'intégrer des renseignements qualitatifs et quantitatifs. Ainsi, nous avons pu appréhender non seulement la stratégie d'inclusion structurelle, mais aussi son incidence sur l'expérience quotidienne des employés et leur avancement professionnel à long terme.

Données démographiques

L'évaluation a utilisé des données fournies par la Banque CIBC et recueillies par l'intermédiaire de son Système informatisé des Ressources humaines (SIRH). Cet ensemble de données comprenait des renseignements démographiques sur les employés qui ont permis une analyse détaillée de la diversité de l'organisation dans plusieurs dimensions :

1. **Origine raciale** : les données sur l'origine raciale et ethnique ont permis d'évaluer la représentation de divers groupes raciaux au sein de l'effectif de la Banque CIBC.

2. **Identité autochtone** : les employés autochtones ont fait l'objet d'une analyse spécifique en vue de comprendre leur représentation et leurs expériences, en particulier à la lumière des engagements de la Banque CIBC en matière de réconciliation.
3. **Sexe** : les données selon le sexe étaient essentielles pour effectuer une analyse intersectionnelle et explorer en quoi les expériences des femmes de couleur et des femmes autochtones diffèrent de celles de leurs pairs.
4. **Ancienneté** : pour évaluer l'ancienneté, nous avons inclus des données sur les niveaux de rémunération, ce qui nous permet d'examiner la représentation et l'inclusion à différents échelons de l'organisation.

Expérience des employés

La Banque CIBC a également fourni des données sur la mobilisation des employés tirées de son sondage de 2024, qui ont été analysées à l'aide du cadre d'inclusion de Diversio, validé par les institutions académiques. Ce cadre à cinq mesures examine les points suivants :

1 Culture inclusive

Mesure si les employés se sentent appréciés par leurs pairs et inclus dans la dynamique de l'équipe.

2 Gestion équitable

Évalue si les employés considèrent que leurs gestionnaires sont équitables et justes dans leur traitement et la prise de décision.

3 Perfectionnement professionnel

Évalue si les employés estiment que leurs leaders ont investi dans leur croissance et leur cheminement de carrière.

4 Souplesse en milieu de travail

Met l'accent sur la capacité des employés à gérer leurs obligations personnelles et professionnelles; les ententes d'horaire flexible constituent un facteur clé à cet égard.

5 Sécurité au travail

Évalue si les employés se sentent protégés contre le harcèlement et la discrimination au travail.

Perspectives qualitatives

Diversio a également choisi de tenir des groupes de discussion avec des employés qui se sont identifiés comme membres de la communauté noire et d'autres qui se sont identifiés comme Autochtones, en raison de leur sous-représentation à des postes de haute direction à la Banque CIBC. En mettant l'accent sur les employés noirs et autochtones, nous avons cherché à mieux comprendre les obstacles systémiques au cheminement de carrière qui peuvent contribuer à une faible représentation dans les postes de niveau supérieur.

Les discussions menées dans le contexte de ces groupes ont fourni des données qualitatives essentielles sur des domaines clés comme les occasions de mentorat, les perceptions de la diversité du leadership et les expériences quotidiennes en matière d'inclusion et d'exclusion. Les employés noirs et autochtones ont fait part de leurs points de vue sur les pratiques de RH de la Banque CIBC, les pratiques de gestion, les politiques de souplesse en milieu de travail et les efforts culturels plus vastes, soulignant les points forts et les points à améliorer. Ces renseignements étaient essentiels pour saisir les expériences réelles des employés et offrir une compréhension plus nuancée de la façon dont les groupes sous-représentés s'adaptent au milieu de travail à la Banque CIBC. Ces données qualitatives ont enrichi l'évaluation globale, complétant les données démographiques et les résultats des sondages par des points de vue personnels qui sont essentiels pour une évaluation globale de l'équité et de l'inclusion.

Les résultats qualitatifs, ainsi que les données quantitatives, ont permis à Diversio d'adapter les recommandations qui traitent précisément des écarts d'inclusion touchant ces groupes sous-représentés, assurant ainsi une approche ciblée pour améliorer la représentation et faire progresser les résultats en matière d'inclusion à la Banque CIBC.

Évaluation des politiques et des programmes

En plus des données démographiques et sur la mobilisation des employés, Diversio a évalué **56** politiques, programmes et partenariats de la Banque CIBC. Ces PPP ont été évalués selon les mêmes piliers que pour l'analyse de l'inclusion des employés (**Culture inclusive, Gestion équitable, Perfectionnement professionnel, Souplesse en milieu de travail et Sécurité au travail**), avec l'ajout d'un sixième pilier, **Recrutement et embauche**, qui cadre avec la constitution d'un effectif diversifié sur le plan racial. En examinant ces domaines, Diversio a été en mesure d'évaluer si les PPP de la Banque CIBC sont bien structurés et s'ils favorisent les résultats équitables escomptés au sein de l'organisation. Cette harmonisation entre les politiques et l'expérience réelle des employés donne une vue d'ensemble de l'efficacité des PPP de la Banque CIBC sur son personnel et des points à améliorer pour assurer des progrès soutenus.

L'évaluation des PPP a suivi une approche en deux phases, qui a commencé par un examen de base pour s'assurer que les initiatives pertinentes étaient mises en œuvre, suivi d'une évaluation plus approfondie de leur maturité à l'aide d'un cadre d'évaluation en six parties. Ce cadre a mesuré la robustesse, la transparence et l'efficacité de ces politiques et programmes pour les IRC suivants :

1 **Caractère récent**

La fréquence d'évaluation ou de mise à jour de la politique ou du programme, l'accent étant mis sur la mise en œuvre ou l'examen au cours des 12 derniers mois.

2 **Minutie**

L'exhaustivité de la politique ou du programme en ce qui a trait à la couverture à l'échelle des services, des produits et des groupes d'employés pertinents. Une attention particulière a été accordée aux taux de représentation et d'adoption des personnes de couleur dans ces initiatives.

3 **Mesures de suivi**

Les résultats de la politique ou du programme, y compris la façon dont la Banque CIBC a mesuré sa réussite et si des commentaires ont été recueillis et des mesures ont été prises.

4 Validation

La mesure dans laquelle la politique ou le programme a été validé par un tiers et s'il respecte les pratiques exemplaires du secteur.

5 Transparence

L'accessibilité et l'ouverture de l'information. Cette mesure visait à déterminer si la politique avait été rendue publique ou facilement accessible, et si elle avait été clairement communiquée à tous les employés au sein de la Banque CIBC.

6 Anonymat

La protection de la confidentialité et de l'anonymat de tous les participants. Cela était particulièrement pertinent pour les processus comprenant des mécanismes de production de rapports ou de rétroaction.

Ce cadre détaillé a permis de s'assurer que chaque politique et chaque programme étaient non seulement présents, mais aussi qu'ils fonctionnaient efficacement et dans le respect des pratiques exemplaires.

Évaluation comparative et recommandations

Diversio a comparé les politiques, la représentation démographique et la mobilisation des employés de la Banque CIBC à notre vaste ensemble de données de plus de 20 000 organisations. Cet ensemble de données, obtenu grâce à la mobilisation directe de la clientèle, à des initiatives de groupes sectoriels et à des renseignements accessibles au public, nous a permis de comparer précisément le rendement de la Banque CIBC par rapport à l'ensemble des entreprises au Canada et au secteur des services financiers.

En harmonisant nos méthodologies à l'échelle de cet ensemble de données sur la diversité, nous avons mis en place un processus d'évaluation comparative solide et fiable, qui nous a permis d'obtenir de précieux renseignements sur les forces relatives et les axes d'amélioration de la Banque CIBC en vue d'améliorer les résultats en matière d'équité raciale.

L'importance des données dans la mesure de l'incidence

Pour bien cerner l'efficacité des initiatives liées à l'inclusion, il faut dépasser le cadre strict des politiques et des programmes. Il est essentiel d'évaluer si ces efforts se traduisent par des changements significatifs pour les employés, en particulier ceux des groupes racialisés et sous-représentés. L'analyse des renseignements démographiques et des données sur la mobilisation des employés fournit les preuves nécessaires pour évaluer cette incidence.

Les données démographiques sur les employés permettent à la Banque CIBC de faire le suivi de la représentation aux différents échelons de l'organisation, en offrant une image claire de l'atteinte des objectifs de diversité. Ces données soulignent les progrès réalisés et les lacunes qui pourraient subsister, en particulier en ce qui a trait à la représentation de la diversité aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

En revanche, les données du sondage sur la mobilisation et l'inclusion révèlent l'expérience quotidienne des employés en milieu de travail. Ces données permettent de déterminer si les employés de différentes origines raciales et ethniques se sentent inclus, soutenus et appréciés au sein de l'organisation. L'examen de ces données permet de déterminer si les initiatives axées sur l'inclusion favorisent un environnement où tous les employés peuvent s'épanouir ou si d'autres améliorations sont nécessaires.

Ensemble, ces points de données jouent un rôle majeur lorsqu'il est question de mesurer la réussite des efforts d'inclusion. Ils aident à déterminer non seulement si les structures nécessaires sont en place, mais aussi si elles procurent des avantages concrets au personnel. La combinaison de l'examen des politiques et des données sur l'expérience des employés assure une évaluation complète des progrès de la Banque CIBC vers l'atteinte de l'équité raciale.

Programmes, politiques et partenariats

Évaluation

Un milieu de travail inclusif repose sur des programmes, des politiques et des partenariats (PPP) bien définis qui soutiennent les personnes de couleur et les employés autochtones à tous les niveaux. Dans le contexte de cette évaluation de l'équité raciale, Diversio a mesuré les efforts de la Banque CIBC au moyen d'une évaluation structurée des principaux secteurs qui influencent l'équité raciale à l'échelle de la banque. L'examen de ces secteurs permet de comprendre l'efficacité de la mise en œuvre des initiatives de la Banque CIBC et de déterminer les points à améliorer pour promouvoir davantage l'équité à l'échelle de l'organisation.

Méthodologie d'évaluation

Afin de fournir un examen exhaustif, Diversio a évalué les pratiques d'emploi de la Banque CIBC dans six piliers clés, au moyen du cadre d'inclusion de Diversio validé par les institutions académiques. Non seulement ces piliers reflètent les pratiques exemplaires, mais ils sont également conformes aux lois pertinentes sur l'équité, ce qui permet de veiller à ce que les politiques en vigueur favorisent un milieu de travail vraiment inclusif. Ensemble, ces piliers constituent le fondement d'un milieu de travail équitable où tous les employés peuvent s'épanouir.

Les six piliers utilisés dans le contexte de cette évaluation

Ces six piliers fournissent un cadre complet pour évaluer la mesure dans laquelle les programmes, les politiques et les partenariats de la Banque CIBC en matière d'emploi cadrent avec les pratiques exemplaires. Les sections suivantes exploreront le rendement de la Banque CIBC dans chaque pilier, en soulignant les points forts et les occasions d'amélioration.

1 Culture inclusive

Ce pilier évalue si le milieu de travail favorise un environnement où les employés se sentent à l'aise d'exprimer leur point de vue, peu importe leurs origines ou leur apparence. La **Politique d'adaptation des lieux de travail** et le **Plan sur l'équité en matière d'emploi** de la Banque CIBC, qui établissent des lignes directrices pour assurer des interactions respectueuses en milieu de travail et offrir des occasions équitables, sont des exemples de politiques qui s'inscrivent dans ce pilier.

2 Gestion équitable

Ce pilier évalue l'équité et la transparence des processus d'examen et de promotion, en veillant à réduire au minimum la partialité. Des politiques comme la **formation sur les préjugés pour les gestionnaires** et les **évaluations du rendement normalisées** relèvent de cette catégorie; elles visent à fournir des évaluations uniformes et objectives à l'échelle de l'organisation.

3 Perfectionnement professionnel

Ce pilier vise à déterminer si les employés bénéficient d'un accès équitable aux occasions d'avancement professionnel, y compris les réseaux officiels et informels. Les politiques comme le **Programme de perfectionnement du leadership** de la Banque CIBC pour les groupes sous-représentés et les **programmes de mentorat et de parrainage** sont des exemples d'initiatives visant à favoriser l'avancement professionnel de tous les employés, en particulier ceux qui proviennent de milieux historiquement marginalisés.

4 Souplesse en milieu de travail

Ce pilier porte sur les politiques qui favorisent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, en particulier pour les aidants familiaux. La **Politique sur les ententes d'horaire flexible** et la **Politique sur les congés familiaux** de la Banque CIBC en sont des exemples; elles visent à aider les employés à gérer leurs responsabilités personnelles sans compromettre leur perfectionnement professionnel ou leur productivité.

5 Sécurité au travail

Ce pilier veille à ce que la sécurité physique et psychologique soit une priorité en milieu de travail. Des politiques comme la **Politique contre la discrimination et le harcèlement au travail** et le **Programme d'aide aux employés (PAE)** contribuent à maintenir un milieu de travail sécuritaire, exempt de harcèlement et de discrimination, et favorisent le bien-être des employés.

6 Recrutement et embauche

Ce pilier met l'accent sur les politiques visant à promouvoir des pratiques d'embauche équitables et à accroître la diversité au sein du personnel. Le **programme de recommandations** et la **formation sur les préjugés inconscients lors des entrevues** de la Banque CIBC sont des exemples de ces initiatives, qui visent non seulement à retenir la candidature des personnes issues de la diversité, mais aussi à les intégrer avec succès dans l'entreprise.

Évaluation des PPP

Culture inclusive

Le pilier **Culture inclusive** est essentiel pour favoriser un environnement où les employés de couleur et les employés autochtones se sentent respectés, appréciés et habilités à contribuer, peu importe leurs origines. Ce pilier met l'accent sur l'efficacité avec laquelle la Banque CIBC crée et soutient une culture accueillante et reflète un engagement clair à l'égard de l'équité et de l'inclusion à l'échelle de l'organisation.



Programmes et politiques évalués

Au total, 13 programmes et politiques ont été évalués en vertu de ce pilier :

1. Adaptation des lieux de travail

Cette politique décrit l'obligation de la Banque CIBC de prendre des mesures d'adaptation pour les employés ayant des caractéristiques protégées, telles qu'elles sont définies par les lois canadiennes applicables. Elle fournit des lignes directrices détaillées sur les technologies d'assistance, les services de soutien comme la langue des signes américaine et le sous-titrage, les procédures de facturation pour les services et le soutien ergonomique pour assurer un milieu de travail inclusif.

2. Cadre de réconciliation

Ce cadre décrit l'engagement de la Banque CIBC à soutenir les clients, les communautés et les employés autochtones partout au Canada. Il présente des initiatives clés comme la formation obligatoire des employés sur l'histoire autochtone et la transformation du congé pour pratiques autochtones traditionnelles non rémunéré en congé rémunéré, dans le contexte des efforts plus généraux d'inclusion au travail et de services bancaires inclusifs décrits dans le Rapport sur la durabilité 2023.

3. Plan d'accessibilité quinquennal

Sous la houlette du Comité d'action sur l'accessibilité, le Plan d'accessibilité quinquennal fournit une feuille de route pour éliminer les obstacles à l'emploi dans le secteur bancaire. Les principales initiatives comprennent un soutien aux mesures d'adaptation pour les candidats et les employés, l'amélioration des fonctions en braille, l'interprétation et la traduction en langue des signes américaine, des modules de cyberapprentissage sur l'accessibilité numérique et le Réseau accessibilité des employés CIBC, qui met en relation les membres à l'échelle de la Banque CIBC.

4. Programmes de formation officiels

Les programmes de formation de la Banque CIBC offrent des occasions d'apprentissage et de mobilisation visant à améliorer le leadership inclusif dans le contexte de la stratégie d'inclusion mondiale de la société. Ces programmes comprennent la formation *Donner l'exemple dans un souci d'équité et d'inclusion*, le cours de cyberapprentissage *Pratiquer l'inclusion intentionnelle*, le cours de cyberapprentissage *Interactions inclusives avec les clients* et le cours de cyberapprentissage *Les 4 saisons de la Réconciliation*, qui affichent des taux de participation élevés à divers niveaux de la direction.

5. Fiches conseils sur l'inclusion intentionnelle

Les fiches conseils sur l'inclusion intentionnelle offrent aux employés et aux leaders de la Banque CIBC des outils pratiques pour favoriser le sentiment d'appartenance au moyen de conversations constructives. Les fiches conseils couvrent de nombreux sujets, notamment des exercices d'écoute, l'avancement professionnel, les microagressions, le langage inclusif, l'importance des pronoms, les interactions inclusives avec les clients et les partenariats avec des experts en gestion des talents et en leadership inclusif.

6. Guides : Mettre un terme au racisme systémique, Cheminements vers la réconciliation, LGBTQ+

Ces guides offrent aux employés et aux leaders de la Banque CIBC des ressources pour mener des conversations qui favorisent le sentiment d'appartenance. Ces guides abordent des sujets comme le racisme systémique envers les Noirs, la célébration de Juneteenth, la reconnaissance des territoires, les pensionnats autochtones, la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation et le soutien aux clients LGBTQ+, y compris les personnes transgenres et non binaires.

7. Rapport sur l'équité en matière d'emploi

Le Rapport sur l'équité en matière d'emploi analyse les politiques et les pratiques qui favorisent une culture inclusive. Parmi les faits saillants, mentionnons le fait d'offrir aux employés autochtones cinq jours de congé rémunéré par année pour les pratiques traditionnelles. Le rapport examine également le rôle des réseaux d'affinité de la Banque CIBC dans la gestion des talents, ainsi que la rétroaction et les consultations continues au sein de ces réseaux.

8. Leadership et gouvernance

Le rôle de la direction dans la promotion de l'inclusion au travail est assumé par l'intermédiaire du cadre de gouvernance de l'inclusion de la Banque CIBC, au titre duquel le conseil d'administration, la haute direction et les équipes fonctionnelles collaborent. Ce cadre garantit que les processus décisionnels sont en phase avec l'avancement de la stratégie ESG et des mandats d'inclusion au travail de la Banque CIBC.

9. Encouragements et responsabilisation pour favoriser la représentation de la diversité et l'inclusion

Les encouragements et la responsabilisation liés à la représentation de la diversité à la Banque CIBC sont intégrés au cadre de gouvernance des facteurs ESG. La rémunération des cadres supérieurs et de la plupart des employés est liée au rendement à l'échelle de l'entreprise en fonction du facteur de rendement opérationnel (FRO), l'indice ESG représentant 10 % du FRO.

10. Analyse de rentabilité communiquée au public concernant la diversité

Comme il est indiqué dans le Rapport sur la durabilité 2023, l'analyse de rentabilité communiquée au public de la Banque CIBC concernant la diversité souligne qu'une culture inclusive permet aux membres d'équipe de réaliser leur plein potentiel et contribue à la réussite des clients. Une augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction et la Politique générale en matière d'embauche soulignent que l'inclusion favorise l'innovation, renforce les relations avec la clientèle et offre un avantage concurrentiel, ce qui cadre avec l'objectif de la Banque CIBC de bâtir une institution axée sur les relations.

11. Représentation suivie des employés sous-représentés

La Banque CIBC surveille la représentation démographique dans l'ensemble de ses unités d'exploitation et veille à la progression vers les lignes directrices en matière d'inclusion au travail. Ses processus comprennent la collecte rigoureuse de données, le partage interne d'analyses et le maintien de l'anonymat afin de protéger la vie privée des employés tout au long du processus de collecte de données.

12. Programmes de perfectionnement du leadership pour les groupes historiquement sous-représentés

Les programmes de perfectionnement du leadership de la Banque CIBC comprennent une combinaison d'initiatives d'inscription sur invitation seulement et d'inscription libre, souvent en collaboration avec la direction des réseaux d'affinité. Ces programmes mettent l'accent sur des exercices d'écoute avec les cadres supérieurs afin de comprendre les obstacles auxquels font face les segments de personnel issus de la diversité, ce qui mène à des mesures à prendre pour renforcer les stratégies de capital humain et de services bancaires inclusifs de la Banque CIBC.

13. Sondage anonyme sur la culture d'entreprise auprès des employés

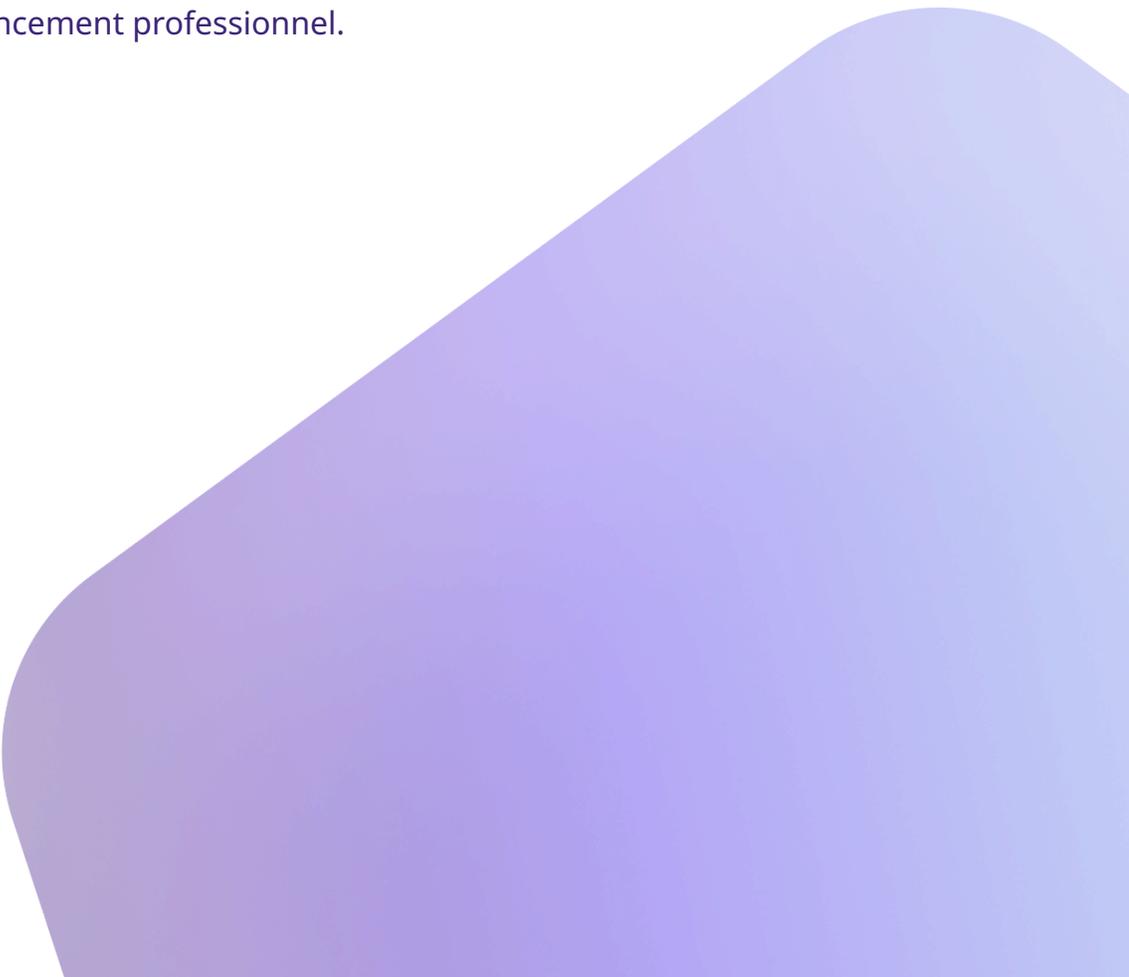
Chaque année, la Banque CIBC mène un sondage confidentiel auprès des employés afin d'évaluer les principaux aspects de la culture d'entreprise, notamment en ce qui concerne le milieu de travail, le perfectionnement professionnel, la collaboration, l'autonomie, le bien-être, l'inclusion et la priorité accordée au client. Dans le contexte de sa stratégie de mobilisation des employés, une analyse des segments de personnel est effectuée et met en évidence les écarts des résultats du sondage auprès des employés selon les groupes sous-représentés, y compris les personnes de couleur, les membres de la communauté noire et les peuples autochtones.

Ces programmes et politiques mettent en évidence l'approche globale de la Banque CIBC visant à créer une culture inclusive qui favorise le sentiment d'appartenance et soutient les employés de diverses origines.

Évaluation des PPP

Gestion équitable

Le pilier **Gestion équitable** évalue la façon dont les pratiques de gestion, comme les évaluations du rendement, la gestion des compétences et les mécanismes de rétroaction, sont appliquées de façon uniforme et équitable à l'échelle de l'organisation. Ce pilier garantit que les employés, peu importe leurs origines, sont traités équitablement en ce qui a trait aux occasions de perfectionnement et d'avancement professionnel.



Programmes et politiques évalués

Au total, six programmes et politiques ont été évalués en vertu de ce pilier :

1. Processus de gestion de la rétroaction

Le logiciel de gestion de la rétroaction fait partie de la stratégie de mobilisation des employés de la Banque CIBC, en particulier par l'intermédiaire du SIRH. Les employés utilisent cette plateforme pour établir des objectifs et demander des commentaires sur le rendement à leur supérieur.

2. Formation sur les préjugés inconscients à l'intention des gestionnaires

La formation sur les préjugés inconscients à l'intention des gestionnaires est adaptée aux chefs d'équipe des services de première ligne de la Banque CIBC. La formation comprend des programmes comme le *Coaching pour offrir des expériences client inclusives*, une initiative de huit semaines axée sur l'application des normes du secteur et l'encadrement des employés lors des soumissions à un autre palier d'intervention, et le cours *Interactions inclusives avec les clients*, qui favorise les discussions du leadership pour assurer des services bancaires attentionnés et authentiques.

3. Structure de gouvernance de l'inclusion de la Banque CIBC

La structure de gouvernance de l'inclusion de la Banque CIBC est composée de divers comités, de réseaux d'affinité, de l'équipe de leadership; elle est dirigée par le chef de la direction, qui agit à titre de président du Conseil des leaders de l'inclusion. Cette structure assure un effort coordonné pour faire progresser les initiatives d'inclusion de la Banque CIBC à tous les échelons de l'organisation.

4. Évaluations du rendement normalisées

Le processus d'évaluations du rendement normalisées de la Banque CIBC combine des résultats fondés sur des mesures et des évaluations du rendement des comportements. Le processus intègre également des pratiques exemplaires pour le retour d'information afin d'assurer une évaluation complète et équitable.

5. Logiciel de gestion des compétences et d'établissement d'objectifs

Le logiciel de la Banque CIBC permet d'établir des objectifs tout au long de l'année en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise, des initiatives commerciales et des objectifs individuels de perfectionnement professionnel. Cette approche permet de s'assurer que les objectifs organisationnels et personnels sont intégrés à la planification du rendement des employés.

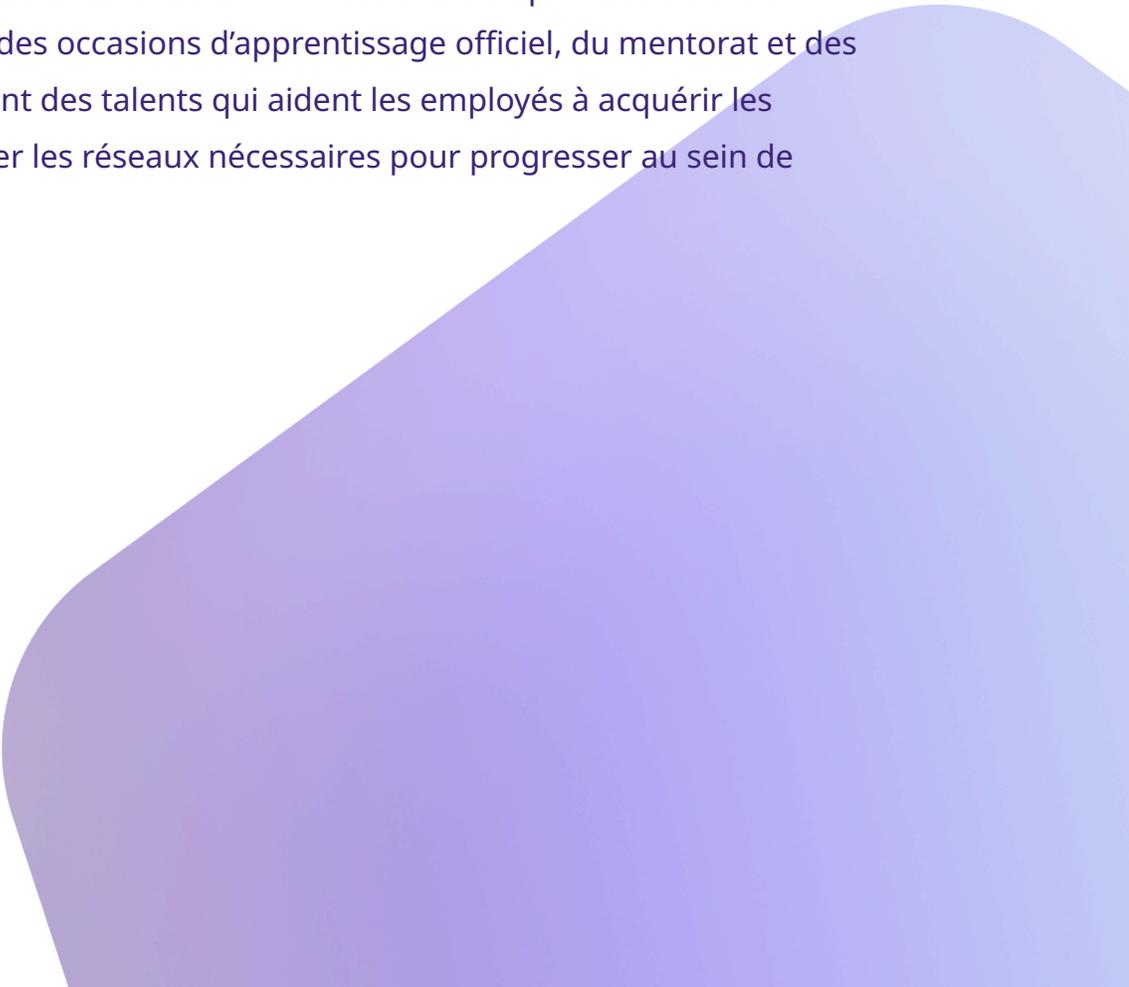
6. Rencontres d'uniformisation

Les rencontres d'uniformisation sont conçues pour aider à réduire au minimum les préjugés potentiels pendant les cycles d'évaluation du rendement de la Banque CIBC, dans le but d'assurer l'uniformité et l'équité des évaluations.

Évaluation des PPP

Perfectionnement professionnel

Le pilier **Perfectionnement professionnel** évalue les programmes, les politiques et les partenariats qui soutiennent la croissance et l'avancement professionnel des employés. Cela comprend des occasions d'apprentissage officiel, du mentorat et des initiatives de développement des talents qui aident les employés à acquérir les compétences et à constituer les réseaux nécessaires pour progresser au sein de l'organisation.



Programmes et politiques évalués

Au total, neuf programmes et politiques ont été évalués en vertu de ce pilier :

1. Événements de rapprochement

Les événements de rapprochement sont des occasions facilitées par la Banque CIBC et les réseaux d'affinité pour favoriser un sentiment d'appartenance en célébrant les moments importants pour les clients et les membres d'équipe. Ces événements sont stratégiquement positionnés pour mettre en évidence les valeurs culturelles, sociales et professionnelles qui comptent pour la collectivité de la Banque CIBC.

2. Console centrale des carrières pour les employés (logiciel de gestion du mentorat)

Intégrée au SIRH, la console centrale des carrières pour les employés offre aux employés CIBC une plateforme pour perfectionner leurs compétences, se concentrer sur leur cheminement de carrière et recevoir des suggestions d'occasions de mentorat. Elle sert de ressource pour la croissance professionnelle et la gestion du mentorat.

3. Programme de mentorat, Le mentorat à la Banque CIBC : Guide du mentor, Le mentorat à la Banque CIBC : Guide du mentoré

Sur la base du volontariat, le Programme de mentorat CIBC est appuyé par des guides destinés aux mentors et aux mentorés afin de faciliter le mentorat à l'échelle de l'organisation. La Banque CIBC pilote également une initiative de mentorat ciblée en partenariat avec Ten Thousand Coffees (10KC), en collaboration avec ses réseaux d'affinité, afin d'améliorer les occasions de mentorat.

4. Initiation pour les entreprises au développement des talents

La stratégie d'initiation pour les entreprises au développement des talents soutient l'intégration des nouveaux employés à la Banque CIBC en améliorant la gestion des programmes, en perfectionnant la conception de l'initiation et en mettant à jour continuellement les processus et le contenu. Elle assure également l'harmonisation des mesures d'initiation et du rendement au travail dans divers programmes de perfectionnement.

5. Cours sur la plateforme d'apprentissage

Les cours offerts sur la plateforme d'apprentissage de la Banque CIBC couvrent un large éventail de domaines d'apprentissage, y compris des sujets liés à l'inclusion comme l'écart entre les sexes, les changements culturels liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, les préjugés inconscients et les

microagressions; ils sont tous accessibles aux employés de la Banque CIBC par l'intermédiaire du SIRH. Des rapports d'apprentissage peuvent être générés et communiqués, au besoin, pour faire le suivi de la participation et des progrès.

6. Programme de mentorat pour les étudiants de Marchés des capitaux

Le Programme de mentorat pour les étudiants de Marchés des capitaux offre du mentorat aux étudiants des groupes sous-représentés, élargissant ainsi le bassin de compétences et de candidats pour les carrières au sein de Marchés des capitaux. Cette initiative appuie les efforts plus généraux de la Banque CIBC en matière de diversité et d'inclusion visant à favoriser un bassin de compétences plus inclusif.

7. Réseaux d'affinité

Les dix réseaux d'affinité dirigés par des employés de la Banque CIBC communiquent et mobilisent plus de 25 400 membres à l'échelle de l'organisation. Cette évaluation était axée spécifiquement sur le Réseau des employés noirs de la Banque CIBC (RENC) et le Cercle des employés autochtones (CEA) de la Banque CIBC, dans le but de souligner leur contribution aux efforts d'inclusion.

8. Engagement des chefs de la direction de l'initiative BlackNorth

L'engagement des chefs de la direction de l'initiative BlackNorth vise à soutenir la communauté noire en éliminant les obstacles à l'emploi et aux études. La Banque CIBC a établi des buts précis conformes à ses lignes directrices sur l'inclusion au travail afin de faire progresser ces objectifs.

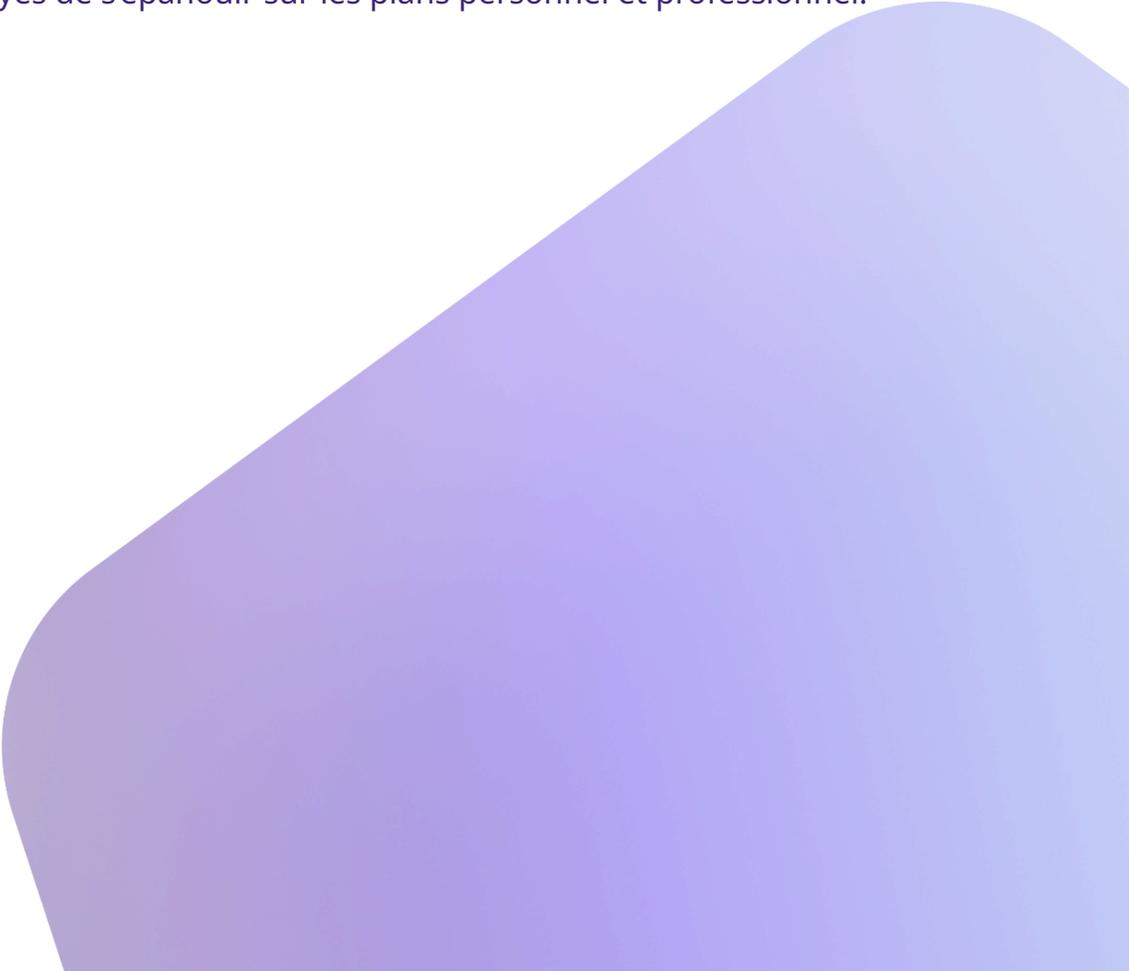
9. Jumelage de nouveaux employés et d'employés chevronnés

Le jumelage de nouveaux employés et d'employés chevronnés est un processus informel à la Banque CIBC, adapté à chaque secteur d'activité (SA).

Évaluation des PPP

Souplesse en milieu de travail

Le pilier **Souplesse en milieu de travail** évalue les programmes, les politiques et les partenariats qui aident les employés à trouver un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et familiales. Cela comprend les politiques relatives aux congés, les ententes d'horaire flexible et les ressources qui facilitent un retour en douceur au travail après une absence prolongée. Ces programmes sont essentiels pour permettre aux employés de s'épanouir sur les plans personnel et professionnel.



Programmes et politiques évalués

Au total, six programmes et politiques ont été évalués en vertu de ce pilier :

1. Commodités sur place : Cheminements vers la réconciliation

L'espace Legacy de la Tour Sud du CIBC Square sert d'espace de communication narrative, mettant en vedette les œuvres d'art des communautés autochtones locales et favorisant les discussions sur la réconciliation. Ces commodités sur place soulignent l'engagement de la Banque CIBC à soutenir les communautés autochtones et à promouvoir la sensibilisation par l'intermédiaire de son initiative Cheminements vers la réconciliation.

2. Congés des employés

La Politique sur les congés des employés fournit des descriptions détaillées des diverses options de congé, y compris le congé de décès, le congé pour soins d'enfants, le congé parental, le congé pour pratiques autochtones traditionnelles, le congé pour compassion, le congé personnel et le congé pour violence familiale ou sexuelle. Ces politiques sont conçues pour aider les employés à gérer leurs besoins personnels et familiaux tout en maintenant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

3. Offres de vacances

La Politique sur les offres de vacances décrit les droits aux vacances annuels offerts aux employés CIBC, en faisant une distinction entre les employés permanents à temps plein et les employés permanents à temps partiel. Elle fournit des lignes directrices sur les taux d'accumulation et l'admissibilité en fonction de la situation d'emploi.

4. Ententes d'horaire de travail et méthodes de travail

Le document Ententes d'horaire de travail et méthodes de travail décrit les diverses options offertes aux employés CIBC, y compris les ententes de travail sur place, hybrides et à distance. Il fournit des lignes directrices et des stipulations précises pour chaque entente afin d'offrir de la souplesse tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

5. Salle de réflexion

La Banque CIBC offre une salle de prière ou multiconfessionnelle aux employés ayant besoin d'un espace pour prier pendant les heures de travail. Cet espace est conçu pour tenir compte des diverses pratiques religieuses en milieu de travail.

6. Programme de retour au travail

Le Programme de retour au travail, comme il est indiqué dans le document Congés des employés, décrit en détail les aspects logistiques et pratiques pour les employés qui retournent au travail après un congé. La politique assure une réintégration en douceur dans le milieu de travail, en répondant aux besoins des employés qui reviennent travailler.

La Banque CIBC a fait preuve d'un rendement avancé en matière de souplesse en milieu de travail. Ces résultats reflètent l'engagement de la Banque CIBC à offrir une gamme d'options aux employés pour trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle. Bien que la mise en œuvre soit générale, il reste des occasions d'améliorer la maturité de certaines initiatives.

Évaluation des PPP

Sécurité au travail

Le pilier **Sécurité au travail** vise à assurer aux employés un environnement sécuritaire et respectueux, exempt de harcèlement, de discrimination ou de violence. Il évalue également la façon dont les organisations gèrent les processus de production de rapports et d'enquête et la formation sur ces questions essentielles.



Programmes et politiques évalués

Au total, neuf programmes et politiques ont été évalués en vertu de ce pilier :

1. Code de conduite

Le Code de conduite décrit les principes que les employés CIBC doivent suivre, en mettant l'accent sur l'importance d'adopter des comportements éthiques. Il exige que les gestionnaires de personnel soutiennent leurs équipes et signalent toute infraction au Code de conduite afin de maintenir une norme élevée d'intégrité à l'échelle de l'organisation.

2. Politique sur la prévention de la discrimination, du harcèlement et de la violence

La Politique sur la prévention de la discrimination, du harcèlement et de la violence vise les différentes formes de discrimination, de harcèlement et de violence, y compris les actes ou les menaces de nature physique ou verbale dont se rendent coupables ou dont sont victimes les membres d'équipe, les clients ou les visiteurs. Elle contribue à un milieu de travail sécuritaire et respectueux en décrivant clairement les attentes et les conséquences de ces comportements.

3. Politique en matière de santé et sécurité

La Politique en matière de santé et sécurité fait partie de l'engagement de la Banque CIBC à maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire pour tous les membres d'équipe. Elle appuie la conformité aux lois applicables et décrit les mesures préventives pour éviter les accidents et la violence au travail.

4. Processus de signalement et d'enquête

Le processus de signalement et d'enquête, décrit dans le Processus de résolution de problèmes en milieu de travail, met l'accent sur la résolution des conflits et des problèmes en milieu de travail afin de favoriser un environnement où les employés CIBC peuvent exceller. Il indique aux employés les étapes à suivre pour répondre aux préoccupations en milieu de travail et les résoudre.

5. Politique de dénonciation

La Politique de dénonciation complète le Code de conduite et offre un cadre qui permet à chacun de signaler ses préoccupations à la Banque CIBC de façon anonyme, au besoin. Elle offre une protection contre les représailles et encourage les employés à dénoncer tout comportement contraire à l'éthique ou inapproprié.

6. Formation d'accueil sur la lutte contre le harcèlement

La formation d'accueil sur la lutte contre le harcèlement fait partie du programme de formation obligatoire de la Banque CIBC. Elle vise à renseigner les nouveaux employés sur la prévention du harcèlement et à favoriser un milieu de travail sécuritaire et respectueux dès le début de leur emploi.

7. Clause d'absence de représailles

La clause d'absence de représailles de la Politique de dénonciation offre une protection aux personnes qui signalent des préoccupations. Elle stipule explicitement que nul ne peut exercer de représailles (suspension, congédiement, harcèlement, discrimination ou toute autre forme) à l'encontre d'un membre d'équipe ou de toute autre personne ayant soulevé des préoccupations.

8. Politique sur le harcèlement à l'extérieur du bureau

La Politique sur le harcèlement à l'extérieur du bureau précise que toutes les politiques de sécurité au travail, y compris celles qui portent sur le harcèlement, s'appliquent aux membres d'équipe lorsqu'ils travaillent au nom de la Banque CIBC, peu importe où ils se trouvent. Ainsi, les employés sont protégés contre le harcèlement, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du milieu de travail traditionnel.

9. Logiciel de signalement de cas de harcèlement

Le logiciel de signalement de cas de harcèlement utilisé par la Banque CIBC garantit qu'aucun identificateur personnel n'est inclus lorsque des plaintes sont soumises. Cette caractéristique favorise le maintien de la confidentialité et encourage les employés à signaler le harcèlement sans crainte d'être identifiés.

La Banque CIBC adopte de solides pratiques en matière de sécurité au travail et a établi des politiques et des processus complets qui contribuent à un milieu de travail sécuritaire et respectueux. D'autres améliorations peuvent toutefois être apportées dans certains domaines afin de renforcer davantage ces politiques.

Évaluation des PPP

Recrutement et embauche

Le pilier **Recrutement et embauche** évalue les politiques, les programmes et les partenariats conçus pour attirer, embaucher et maintenir en poste des candidats issus de la diversité. Cela comprend des initiatives qui aident à éliminer la partialité dans les processus d'embauche et à promouvoir la diversité à tous les échelons de l'organisation.



Programmes et politiques évalués

Au total, 13 programmes et politiques ont été évalués en vertu de ce pilier :

1. Programmes désignés et bourses d'études pour les groupes historiquement marginalisés

La Banque CIBC a mis au point des programmes désignés et des bourses d'études visant à perfectionner les compétences des groupes historiquement marginalisés. Ces initiatives comprennent des programmes de stages internes et externes et des bourses d'études, qui visent à aider les groupes sous-représentés à faire progresser leurs études et leur carrière.

2. Plan sur l'équité en matière d'emploi

Le Plan sur l'équité en matière d'emploi de la Banque CIBC décrit ses stratégies internes visant à promouvoir l'équité et l'inclusion, avec des objectifs précis pour les minorités visibles et les peuples autochtones. Le plan décrit également les progrès réalisés par diverses unités d'exploitation stratégiques (UES) et différents groupes fonctionnels (GF), à l'appui de l'harmonisation avec les objectifs d'équité en matière d'emploi.

3. Rapport descriptif sur l'équité en matière d'emploi dans le Système de gestion de l'information sur l'équité en milieu de travail (SGIEMT)

Le rapport descriptif sur l'équité en matière d'emploi comprend des sections axées sur la création de grilles de pointage sur l'inclusion pour les UES et les GF de la Banque CIBC. Il traite également du rôle des réseaux d'affinité et établit des objectifs de représentation à court et à long terme pour les Autochtones et les personnes handicapées.

4. Politique générale en matière d'embauche

La Politique générale en matière d'embauche décrit les processus de recrutement, de sélection et d'embauche de la Banque CIBC. Elle met l'accent sur le respect strict des lois applicables et renforce l'engagement de la Banque CIBC à l'égard de pratiques d'embauche justes et inclusives.

5. Politique générale en matière d'embauche – Mesures d'adaptation

Cette politique détermine et met en œuvre des solutions d'adaptation raisonnables pour tous les candidats, sur la base de caractéristiques protégées, jusqu'à la limite de la contrainte excessive au Canada et aux États-Unis.

6. Programme Recruteur de candidats

Il s'agit de l'initiative de recommandation d'employés de la Banque CIBC pour les candidats externes embauchés, qui permet aux employés actuels de recommander des candidats potentiels. Ce programme aide à attirer des talents issus de la diversité par l'intermédiaire des réseaux d'employés.

7. Embauche fondée sur les attributs

L'embauche fondée sur les attributs est utilisée par la Banque CIBC au Canada et aux États-Unis; elle tire parti des capacités numériques et de l'automatisation pour aider à repérer plus efficacement les meilleurs candidats présentant les attributs essentiels nécessaires pour son personnel.

8. Lignes directrices sur le recrutement du personnel

La Banque CIBC a publié ses lignes directrices sur la gestion inclusive des compétences pour 2024, dans le but d'accroître la diversité dans le recrutement et l'embauche. De plus, la Banque CIBC rend compte annuellement de ses progrès dans ces domaines, conformément à son engagement à l'égard de la transparence et de la responsabilisation dans l'atteinte des objectifs des lignes directrices en matière d'inclusion au travail.

9. Indice ESG de la Banque CIBC

L'indice ESG de la Banque CIBC surveille et quantifie les progrès de la banque à l'égard des priorités environnementales, sociales et de gouvernance. Il comprend des mesures précises à l'échelle des UES et des GF pour assurer un suivi complet des initiatives ESG.

10. Initiatives et activités de partenariat de la Banque CIBC

Les initiatives et activités de partenariat de la Banque CIBC sont des collaborations philanthropiques avec des organisations externes qui visent à favoriser l'inclusion et à soutenir diverses collectivités au moyen de partenariats stratégiques.

11. Partenariats pour la gestion des talents de tiers

Les partenariats pour la gestion des talents de tiers de la Banque CIBC représentent des initiatives à long terme d'équité en matière d'emploi auxquelles la Banque CIBC participe pour établir des relations avec les segments de personnel sous-représentés. Ces initiatives appuient l'engagement de la Banque CIBC à diversifier son personnel.

12. Rédaction d'un affichage de poste

Les lignes directrices de la Banque CIBC sur la rédaction d'un affichage de poste donnent des conseils structurés sur la création de descriptions de poste claires et inclusives. Ces lignes directrices visent à faire en sorte que les affichages de poste soient conformes aux normes de recrutement et d'embauche, tout en favorisant la diversité et en attirant un large éventail de candidats.

13. Formation sur les préjugés inconscients lors des entrevues

L'équipe Recrutement du personnel de la Banque CIBC bénéficie de plusieurs types de formation sur les préjugés inconscients. Cela comprend l'accès aux programmes de formation sur l'inclusion de la Banque CIBC, qui aident les recruteurs à prendre conscience de leurs préjugés potentiels.

Représentation de l'équité raciale et inclusion

Évaluation

La Banque CIBC a fourni à Diversio des données démographiques autodéclarées sur la race et l'identité autochtone, ainsi que les résultats du sondage 2024 sur la mobilisation des employés. Contrairement aux évaluations habituelles dans le secteur financier, qui tendent à se concentrer principalement sur l'analyse des politiques, cette double approche offre une vue d'ensemble plus complète de la composition du personnel et des expériences des employés, en particulier les Autochtones et les employés noirs.

Ce niveau de connaissances permet d'évaluer de façon plus approfondie si la stratégie d'inclusion de la Banque CIBC est non seulement solide d'un point de vue structurel, mais aussi efficace en pratique en ce qui a trait à l'équité raciale. L'intégration des données sur la mobilisation et des renseignements démographiques permet de comprendre de façon nuancée si l'infrastructure en place (c'est-à-dire les programmes, les politiques et les partenariats) favorise réellement un milieu de travail positif et inclusif pour tous les employés.

En regardant au-delà de la présence de programmes et de politiques et en examinant la façon dont les employés de différents groupes identitaires vivent leur milieu de travail, nous examinons l'harmonisation entre les intentions de la Banque CIBC et les résultats réels liés à l'équité raciale.

Méthodologie d'évaluation : Représentation de l'équité raciale et inclusion

Diversio a évalué la réussite des pratiques de RH de la Banque CIBC et des PPP établis en analysant la diversité de son personnel et les scores d'inclusion et de mobilisation des employés. Les données sur la représentation de la diversité nous ont donné un aperçu de la race, du sexe et de l'identité autochtone, ce qui nous permet d'évaluer dans quelle mesure le personnel de la Banque CIBC reflète la population canadienne dans son ensemble.

Nous avons évalué la diversité par niveau d'employé afin de déterminer si la représentation demeure constante ou diminue à mesure que l'ancienneté augmente. De tels écarts traduisent souvent des difficultés en matière de recrutement, de maintien en poste et d'avancement professionnel pour les personnes de couleur et les employés autochtones. Il est essentiel d'évaluer la diversité par niveau pour comprendre les progrès de la Banque CIBC vers une représentation vraiment équitable.

Nous avons évalué l'inclusion à l'aide des mesures de base de Diversio, conformément à l'évaluation des politiques, des programmes et des partenariats : **Culture inclusive, Perfectionnement professionnel, Gestion équitable, Souplesse en milieu de travail et Sécurité au travail**. La Banque CIBC a fourni des données de sondage sur les expériences vécues par les employés de différentes origines raciales et autochtones en milieu de travail dans l'ensemble de ces piliers. Les mesures ont été effectuées à l'aide de questions précises du sondage sur la mobilisation en lien avec le sentiment des employés à l'égard de l'inclusion, notamment si les employés estiment que leur contribution est valorisée ou s'ils estiment avoir des occasions de croissance professionnelle équitable.

Il est important de noter que même si le pilier **Recrutement et embauche** a été évalué dans le contexte de l'évaluation des politiques et des programmes, il n'a pas été mesuré par les scores de mobilisation. Nous avons plutôt observé l'incidence des pratiques d'embauche de la Banque CIBC en analysant les données sur la diversité pour déterminer si les efforts de recrutement se traduisent par un effectif de plus en plus diversifié.

Cette combinaison de données sur la diversité et l'inclusion a fourni une représentation plus complète de l'efficacité des programmes de RH de la Banque CIBC dans la pratique, assurant non seulement que la bonne infrastructure est en place, mais aussi que les employés de toutes origines évoluent dans un milieu de travail équitable et inclusif.

Évaluation de la représentation de l'équité raciale et de l'inclusion

Représentation de la diversité

Cette section évalue le rendement de la Banque CIBC en fonction de la diversité raciale et ethnique à différents échelons de l'organisation. Les données offrent une précieuse occasion d'évaluer dans quelle mesure l'institution reflète la population canadienne et les collectivités qu'elle sert, en particulier à différents niveaux d'ancienneté.



Aperçu

La Banque CIBC a affiché une forte diversité globale, 44,8 % des employés au Canada s'identifiant comme des personnes de couleur, ce qui est supérieur aux 33,1 % déclarés dans le secteur général des services financiers. Il s'agit d'un engagement encourageant envers l'inclusion, les niveaux de représentation de plusieurs groupes minoritaires dépassant les indices de référence à l'échelle du secteur financier et sur le plan national. Plus précisément :

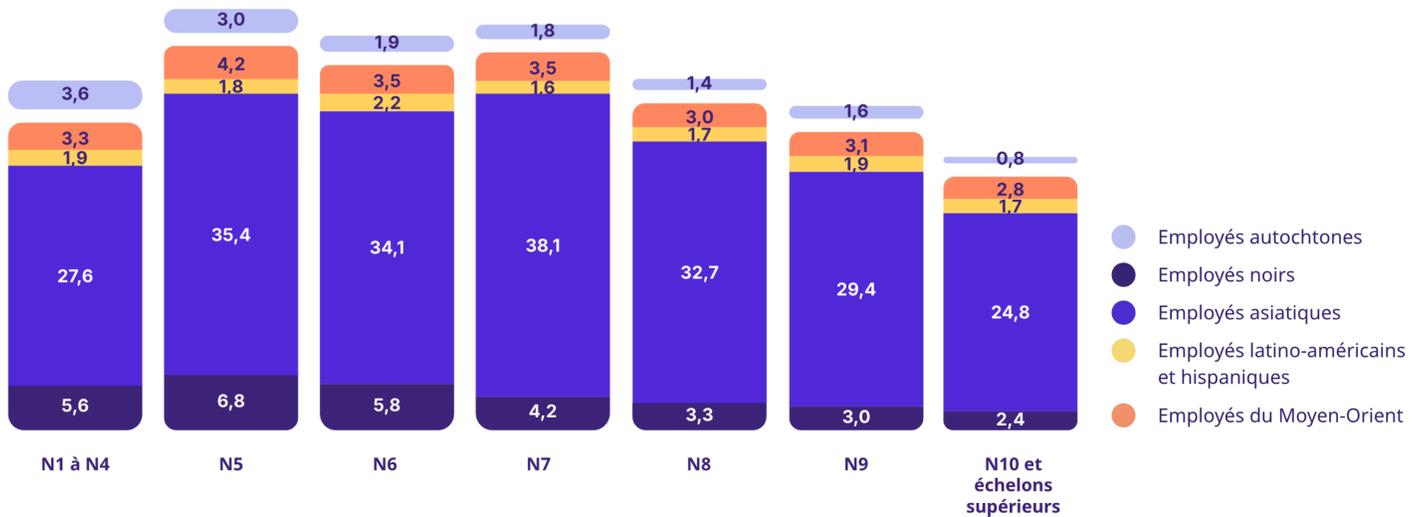
4,9 % d'employés noirs Contre 3,3 % dans le secteur financier et 4,6 % dans la population canadienne	32,1 % d'employés asiatiques Contre 15,9 % dans le secteur financier et 18,9 % dans la population canadienne
3,4 % d'employés du Moyen-Orient Ce qui est comparable à la moyenne nationale de la population et supérieur à l'indice de référence du secteur financier, qui est de 1,9 %	1,8 % d'employés latino-américains et hispaniques Ce qui est comparable à la moyenne démographique nationale et légèrement inférieur à l'indice de référence du secteur financier
2,4 % d'employés autochtones Ce qui est inférieur à la moyenne démographique nationale de 5,0 %, mais supérieur à l'indice de référence du secteur financier, qui est de 0,5 %	

Les mêmes gains n'ont pas été observés en ce qui a trait à la représentation autochtone, qui demeure inférieure à la population du Canada (2,4 % contre 5 %). Ces statistiques montrent que la Banque CIBC a fait des progrès considérables vers la diversité raciale, en particulier parmi les employés noirs, asiatiques et du Moyen-Orient. Bien qu'elle dépasse les indices de référence du secteur, la représentation des Autochtones présente toujours une occasion de mieux cadrer avec celle de l'ensemble de la population canadienne.²

² Bien que les pratiques de recrutement et d'embauche de la Banque CIBC exigent parfois certaines qualifications et certifications (p. ex., titre de CPA) où le bassin de candidats peut ne pas refléter la population canadienne, il est recommandé que la banque établisse des objectifs prospectifs en ciblant les moyennes nationales et soutienne le perfectionnement des talents sous-représentés dans ces domaines. Ainsi, la

Représentation selon l'ancienneté*

Pourcentage de personnes interrogées



Les données de la Banque CIBC ont également révélé que, malgré la robustesse générale de la diversité raciale, il y a une diminution notable de la représentation à mesure que les niveaux de rémunération augmentent. Cette tendance indique des points à améliorer, en particulier aux niveaux hiérarchiques supérieurs, où la représentation de certains groupes minoritaires diminue. Par exemple :

Communauté noire

La représentation passe de 5,6 % aux postes de niveau inférieur (N1 à N4) à 2,4 % aux postes de direction (N10 et échelons supérieurs).

Autochtones

La représentation passe de 3,6 % aux postes subalternes (N1 à N4) à 0,8 % aux postes de direction (N10 et échelons supérieurs), avec une diminution importante de 50 % entre N9 et N10 (et les échelons supérieurs).

Communauté asiatique

La représentation montre une augmentation modeste, suivie d'une légère diminution, passant de 27,6 % aux postes de niveau

La tendance à la baisse de la représentation aux niveaux hiérarchiques supérieurs peut souvent être attribuée à des défis structurels liés au maintien en poste et à l'avancement professionnel des talents diversifiés. Toutefois, compte tenu des solides

Banque CIBC donnera réellement l'exemple en reflétant les collectivités qu'elle sert et en s'attaquant aux iniquités actuelles sur le marché du travail.

inférieur (N1 à N4), à 38,1 % au N7, puis à 24,8 % aux les plus élevés (N10 et échelons supérieurs).

données globales sur la diversité, la Banque CIBC a l'occasion de remédier à ces baisses au moyen de programmes de perfectionnement et de mentorat ciblés conçus pour soutenir les groupes sous-représentés dans leur cheminement de carrière vers des postes de direction.

Évaluation de la représentation de l'équité raciale et de l'inclusion

Inclusion des employés

Pour évaluer l'inclusion des employés à la Banque CIBC, cinq principales mesures d'inclusion ont été utilisées : Culture inclusive, Perfectionnement professionnel, Gestion équitable, Souplesse en milieu de travail et Sécurité au travail (conformément à l'évaluation des PPP). Chacune de ces mesures a été évaluée en fonction des réponses données au sondage sur la mobilisation des employés mené en 2024.



Les questions suivantes du sondage étaient liées à chaque mesure.

Culture inclusive : cette catégorie a été évaluée au moyen de questions comme « Les points de vue diversifiés sont appréciés dans mon équipe » et « La Banque CIBC accorde de l'importance à ma contribution. »

Perfectionnement professionnel : cette catégorie a été évaluée au moyen de questions comme « J'ai le sentiment que mes objectifs professionnels peuvent être atteints à la Banque CIBC » et « J'ai de bonnes occasions d'apprendre et de me perfectionner à la Banque CIBC. »

Gestion équitable : cette catégorie a été évaluée à l'aide de l'énoncé « Mon rendement au travail est évalué équitablement. »

Souplesse en milieu de travail : cette catégorie a été évaluée à l'aide de l'énoncé « Je dispose de la souplesse nécessaire dans mon horaire de travail pour répondre à mes besoins personnels et professionnels. »

Sécurité au travail : cette catégorie a été évaluée au moyen de questions comme « Il est possible de s'exprimer en toute sécurité à la Banque CIBC » et « Je peux signaler des comportements contraires à l'éthique sans crainte de représailles. »

Les résultats comparent les sentiments des employés blancs non autochtones par rapport à ceux de leurs collègues non blancs et autochtones. Les résultats montrent que la Banque CIBC a cultivé un milieu de travail inclusif, où les employés de différentes origines raciales déclarent se sentir appréciés et inclus.

Il ressort de cette analyse que les employés non blancs et autochtones de la Banque CIBC signalent souvent des niveaux d'inclusion plus élevés que leurs homologues dans les autres entreprises au Canada. Il s'agit d'un cas rare qui démontre l'incidence des efforts déployés par la Banque CIBC. Bien qu'il soit possible d'apporter d'autres améliorations, en particulier en ce qui a trait aux perceptions à l'égard de l'équité et de la souplesse, ces résultats reflètent l'incidence positive des programmes et des politiques bien mis en œuvre de la Banque CIBC, comme cela est souligné dans l'évaluation des PPP.

Culture inclusive

Questions du sondage

« Les points de vue diversifiés sont appréciés dans mon équipe. »

« La Banque CIBC accorde de l'importance à ma contribution. »

Les données de la Banque CIBC indiquent que les employés de toutes les origines raciales sentent que leur contribution est appréciée, les employés autochtones arrivant en tête puisqu'ils déclarent être d'accord à **89,1 %**, dépassant les employés blancs (**87,6 %**) et l'indice de référence de l'ensemble des entreprises au Canada (**68,5 %** pour les employés autochtones et **77,5 %** pour les employés blancs). Le taux d'employés asiatiques qui indiquent être d'accord est également élevé (**89,9 %**), tandis que les employés noirs, à **88,1 %**, affichent également des niveaux d'inclusion beaucoup plus élevés que leurs pairs du secteur, qui déclarent être d'accord à **67,4 %**.

Les taux de désaccord, qui indiquent que les employés se sentent sous-évalués, sont très faibles à la Banque CIBC. Les employés **noirs** indiquent ne pas être d'accord à **2,5 %** seulement, contre **12,3 %** dans l'ensemble des entreprises au Canada. Les employés autochtones affichent un taux de désaccord tout aussi faible (**3,3 %**), contre **12,4 %** dans l'ensemble du secteur.

Ces données montrent que les politiques de la Banque CIBC en faveur d'une culture inclusive, jugées très éprouvées dans l'**évaluation des PPP**, se traduisent par un milieu de travail où les employés de toutes les origines se sentent sincèrement inclus.

Culture inclusive à la Banque CIBC selon l'origine raciale et ethnique

	Employés autochtones	Employés non autochtones	Employés blancs	Employés noirs	Employés asiatiques	Employés d'identité métissée	Employés latino-américains et hispaniques	Employés du Moyen-Orient
D'accord (%)	89,1 (68,5)	88,3 (75,1)	87,6 (77,5)	88,1 (67,4)	89,9 (76,7)	85,9 (71,3)	87,1 (73,8)	87,5 (75,9)
Neutre (%)	7,6 (19,1)	9,0 (16,1)	9,8 (15,1)	9,4 (19,7)	7,7 (15,9)	11,2 (17,9)	9,4 (19,4)	9,6 (15,6)
Pas d'accord (%)	3,3 (12,4)	2,7 (8,3)	2,6 (7,1)	2,5 (12,3)	2,4 (7,3)	2,9 (10,8)	3,5 (6,8)	2,9 (8,5)

(xx) Les scores de référence des entreprises canadiennes sont indiqués entre parenthèses.

Gestion équitable

Question du sondage

« Mon rendement au travail est évalué équitablement. »

Bien que la Banque CIBC ait obtenu de bons résultats dans l'ensemble, la gestion équitable apparaît comme l'une des mesures d'inclusion les moins performantes. **82,7 %** des employés autochtones et **82,6 %** des employés asiatiques déclarent que leur rendement est évalué équitablement, tandis que les employés noirs sont un peu moins nombreux à partager ce sentiment (**80,8 %**). Bien que ces chiffres demeurent nettement supérieurs à l'indice de référence de **69,0 %** pour les employés noirs à l'échelle du Canada, il y a encore des écarts qui méritent d'être soulignés.

Les employés latino-américains/hispaniques et du Moyen-Orient étaient moins nombreux à être d'accord (**78,5 %** et **80,3 %**, respectivement). Cette mesure représente un point à améliorer, dans la mesure où on y trouve les taux de désaccord les plus élevés pour ces groupes. **8,1 %** des employés latino-américains/hispaniques et **7,8 %** des employés du **Moyen-Orient** n'étaient pas d'accord avec l'énoncé, ce qui rapproche leurs niveaux de désaccord des moyennes des entreprises au Canada. Ces taux sont nettement plus élevés que les niveaux de désaccord pour d'autres mesures d'inclusion à la Banque CIBC, ce qui souligne que le pilier Gestion équitable représente une occasion d'amélioration supplémentaire.

Comme cela a été déterminé dans l'évaluation des PPP, l'amélioration de la formation des gestionnaires à l'égard d'évaluations du rendement justes et uniformes peut contribuer à réduire les préjugés inconscients, en vue de favoriser un processus d'évaluation plus équitable. Non seulement cela améliorerait les perceptions en matière d'équité, mais cela jouerait également un rôle clé dans la promotion d'un plus grand nombre d'employés de couleur à des postes de direction, appuyant ainsi l'objectif de la Banque CIBC d'accroître la diversité aux échelons hiérarchiques supérieurs de l'organisation.

Gestion équitable à la Banque CIBC selon l'origine raciale et ethnique

	Employés autochtones	Employés non autochtones	Employés blancs	Employés noirs	Employés asiatiques	Employés d'identité métissée	Employés latino-américains et hispaniques	Employés du Moyen-Orient
D'accord (%)	82,7 (73,9)	81,7 (74,3)	81,9 (75,7)	80,8 (69,0)	82,6 (78,1)	81,4 (74,1)	78,5 (75,0)	80,3 (71,3)
Neutre (%)	7,9 (14,8)	10,6 (15,5)	10 (15,1)	12,2 (18,2)	10,2 (13,7)	10,3 (14,7)	12,7 (16,0)	9,8 (18,0)
Pas d'accord (%)	9,3 (11,3)	7,3 (9,4)	7,4 (8,7)	6,2 (11,8)	6,8 (8,1)	8,1 (11,2)	8,1 (9,0)	9,9 (10,7)

(xx) Les scores de référence des entreprises canadiennes sont indiqués entre parenthèses.

Perfectionnement professionnel

Questions du sondage

« Dans l'ensemble, j'ai le sentiment que mes objectifs professionnels peuvent être atteints à la Banque CIBC. »
 « J'ai de bonnes occasions d'apprendre et de me perfectionner à la Banque CIBC. »

Les résultats en matière de **perfectionnement professionnel** de la Banque CIBC se démarquent comme une réalisation importante, en particulier dans le contexte des entreprises où cette mesure a tendance à obtenir des résultats moins élevés partout au Canada. **85,2 %** des employés de couleur à la Banque CIBC déclarent avoir accès à

des occasions de croissance professionnelle, un chiffre qui dépasse le taux de référence de **61,4 %** observé dans l'ensemble des entreprises au Canada. Ce niveau de confiance à l'égard du perfectionnement professionnel est encore plus élevé chez les employés autochtones, qui sont d'accord à **89,1 %**, contre seulement **57,8 %** dans l'ensemble des entreprises au Canada.

Bien que les résultats globaux soient impressionnants, il existe de légers écarts dans la façon dont les différents groupes raciaux perçoivent leurs perspectives de carrière. Les employés **noirs** déclarent être d'accord à **83,8 %** et les employés du **Moyen-Orient** indiquent être d'accord à **83,6 %**; ces deux scores sont légèrement inférieurs à ceux des employés blancs (**86,4 %**) et asiatiques (**85,8 %**). Toutefois, ces résultats demeurent solides par rapport aux indices de référence nationaux, ce qui témoigne de la grande efficacité des programmes de perfectionnement professionnel de la Banque CIBC.

Mais surtout, les **taux de désaccord** en matière de perfectionnement professionnel sont extrêmement faibles dans tous les groupes. Par exemple, seulement **4,7 %** des employés noirs ne sont pas d'accord avec ce sentiment, comparativement à un taux de désaccord beaucoup plus élevé de **24,5 %** dans l'ensemble des entreprises au Canada. Ces chiffres reflètent l'infrastructure de perfectionnement professionnel de la Banque CIBC, y compris le développement des talents et les occasions d'apprentissage, qui ont été reconnus dans l'**évaluation des PPP** comme étant bien établis et éprouvés.

Les solides résultats dans ce domaine montrent que la Banque CIBC a fait d'importants progrès dans la création de possibilités de perfectionnement professionnel équitables pour ses employés issus de la diversité, une réalisation remarquable dans un domaine qui représente souvent une gageure pour de nombreuses organisations.

Perfectionnement professionnel à la Banque CIBC selon l'origine raciale et ethnique

	Employés autochtones	Employés non autochtones	Employés blancs	Employés noirs	Employés asiatiques	Employés d'identité métissée	Employés latino-américains et hispaniques	Employés du Moyen-Orient
D'accord (%)	89,1 (57,8)	85,5 (61,1)	86,4 (63,0)	83,8 (55,2)	85,8 (63,1)	84,4 (62,9)	83,1 (61,4)	83,6 (59,4)
Neutre (%)	5,0 (17,8)	9,7 (18,8)	9,4 (18,6)	11,5 (19,6)	9,3 (18,4)	10,8 (18,7)	10,9 (19,2)	10,1 (21,2)
Pas d'accord (%)	5,7 (24,4)	4,7 (19,4)	4,1 (18,0)	4,7 (24,5)	4,9 (18,4)	4,5 (18,4)	6,0 (19,4)	6,3 (19,4)

(xx) Les scores de référence des entreprises canadiennes sont indiqués entre parenthèses.

Souplesse en milieu de travail

Questions du sondage

« Je dispose de la souplesse nécessaire dans mon horaire de travail pour répondre à mes besoins personnels et professionnels. »

Les employés CIBC font état d'un solide sentiment de souplesse pour équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle, un aspect clé de l'inclusion dans le monde de l'entreprise actuel. **88,3 %** des employés blancs déclarent bénéficier de suffisamment de souplesse, suivis de près par **86,4 %** des employés noirs et **85,5 %** des employés autochtones. Ce niveau élevé de satisfaction est uniforme dans l'ensemble, avec seulement des variations mineures. Les employés du **Moyen-Orient** et les employés **latino-américains/hispaniques** indiquent être d'accord à **85,5 %**. Même si ce chiffre est légèrement inférieur à celui d'autres groupes, il demeure bien supérieur à l'indice de référence des entreprises au Canada.

En ce qui concerne les désaccords, les taux sont toujours faibles dans tous les groupes, ce qui sous-entend que la plupart des employés estiment que leurs besoins en matière de souplesse sont satisfaits. Toutefois, les petits écarts entre les groupes raciaux donnent à penser qu'il est possible de peaufiner davantage les politiques d'horaire flexible pour s'assurer qu'elles sont accessibles à tous en pleine égalité. L'**évaluation des PPP** a permis de repérer des occasions semblables d'améliorer le pilier « Souplesse en

milieu de travail », en particulier en veillant à ce que les politiques soient appliquées de façon uniforme dans toutes les équipes et régions.

Les bons résultats obtenus par la Banque CIBC en matière de souplesse en milieu de travail témoignent de la réussite de ses politiques d'horaire flexible, qui semblent profiter à un effectif diversifié. Bien qu'il y ait de petites occasions de veiller à ce que ces avantages soient répartis également, la Banque CIBC affiche de bons résultats dans ce domaine par rapport à l'ensemble des entreprises canadiennes.

Souplesse en milieu de travail à la Banque CIBC selon l'origine raciale et ethnique

	Employés autochtones	Employés non autochtones	Employés blancs	Employés noirs	Employés asiatiques	Employés d'identité métissée	Employés latino-américains et hispaniques	Employés du Moyen-Orient
D'accord (%)	85,5 (73,6)	87,6 (77,3)	88,3 (79,6)	86,4 (72,7)	88,2 (77,1)	85,7 (76,5)	85,5 (78,9)	85,5 (73,4)
Neutre (%)	7,4 (14,3)	6,3 (14,0)	5,6 (13,2)	6,9 (16,2)	6 (14,2)	7,1 (13,5)	6,7 (12,5)	7,2 (16,0)
Pas d'accord (%)	6,8 (12,1)	6,0 (7,8)	6,0 (6,5)	6,7 (9,7)	5,7 (8,5)	7,2 (10,0)	7,8 (8,6)	7,2 (10,6)

(xx) Les scores de référence des entreprises canadiennes sont indiqués entre parenthèses.

Sécurité au travail

Questions du sondage

« Il est possible de s'exprimer en toute sécurité à la Banque CIBC. »

« Je peux signaler des comportements et des pratiques contraires à l'éthique sans crainte de représailles. »

Les employés CIBC éprouvent un fort sentiment de sécurité au travail, et les groupes raciaux s'entendent pour dire qu'ils peuvent s'exprimer sans crainte de représailles.

85,7 % des employés blancs et **85,2 %** des employés autochtones déclarent se sentir en sécurité pour soulever des préoccupations, tandis que les employés asiatiques affichent des niveaux d'accord encore plus élevés (**87,8 %**). Ces scores dépassent l'indice de

référence des entreprises au Canada, selon lequel **82,4 %** des employés en moyenne se sentent à l'aise de s'exprimer.

83,7 % des employés **noirs** font également état de perceptions positives en matière de sécurité, ce qui est nettement supérieur à la moyenne de **75,4 %** pour l'ensemble des entreprises canadiennes. Cela démontre que les politiques de sécurité de la Banque CIBC, comme la Politique de dénonciation et les processus de signalement et d'enquête, favorisent un environnement inclusif et sécuritaire.

Les taux de désaccord dans l'ensemble sont minimes, les employés **noirs** n'affichant que **4,6 %** de désaccord, ce qui est inférieur à l'indice de référence général (**10,0 %**). Cette constance démontre que l'approche de la Banque CIBC en matière de sécurité au travail est bien mise en œuvre et que les employés de toutes les origines se sentent en sécurité lorsqu'ils expriment leurs préoccupations sans crainte de représailles.

Les solides résultats reflètent les conclusions de l'**évaluation des PPP**, qui a déterminé que les politiques de sécurité de la Banque CIBC sont éprouvées et efficaces. Bien que ces résultats soient impressionnants, il convient de continuer à mettre l'accent sur le perfectionnement et le maintien de ces politiques pour que ce sentiment de sécurité positif soit maintenu dans tous les groupes d'employés.

Sécurité au travail à la Banque CIBC selon l'origine raciale et ethnique

	Employés autochtones	Employés non autochtones	Employés blancs	Employés noirs	Employés asiatiques	Employés d'identité métissée	Employés latino-américains et hispaniques	Employés du Moyen-Orient
D'accord (%)	85,2 (73,9)	86,1 (81,4)	85,7 (82,8)	83,7 (75,4)	87,8 (82,4)	85 (80,7)	84,8 (81,6)	86,1 (82,7)
Neutre (%)	8,5 (14,6)	9,9 (11,7)	10,1 (11,2)	11,7 (14,0)	8,5 (11,5)	11,2 (13,0)	11,1 (12,3)	9,5 (11,6)
Pas d'accord (%)	6,3 (11,5)	4,0 (6,3)	4,1 (5,7)	4,6 (10,0)	3,6 (6,1)	3,6 (6,3)	4,1 (6,1)	4,4 (5,7)

(xx) Les scores de référence des entreprises canadiennes sont indiqués entre parenthèses.

Évaluation de la représentation de l'équité raciale et de l'inclusion

Points à retenir

La Banque CIBC a fait d'importants progrès dans la promotion de l'équité raciale au sein de son personnel. Bien que l'organisation devrait continuer de travailler à accroître la représentation des Autochtones, sa représentation globale des employés noirs, asiatiques, du Moyen-Orient et latino-américains/hispaniques dépasse les moyennes du secteur financier et celles du recensement canadien, ce qui souligne la force de la Banque CIBC à attirer des candidats de diverses communautés sous-représentées. Malgré cela, la diversité aux postes de direction demeure une priorité, en particulier en ce qui a trait à l'augmentation de la représentation des employés noirs et autochtones à des niveaux d'ancienneté plus élevés.

Les données sur l'inclusion de la Banque CIBC reflètent un rendement positif, les scores dépassant constamment ceux des indices de référence des entreprises au Canada. L'engagement de l'organisation à favoriser un milieu de travail inclusif est évident dans les commentaires favorables des employés de diverses origines raciales et ethniques, en particulier en ce qui a trait à la culture inclusive, au perfectionnement professionnel, à la souplesse en milieu de travail et à la sécurité au travail. Ces bons résultats montrent que les politiques et les programmes de la Banque CIBC, comme il est indiqué dans l'évaluation des PPP, sont non seulement bien mis en œuvre, mais qu'ils produisent également des résultats réels et mesurables en matière d'inclusion en milieu de travail.

Toutefois, les données mettent également en évidence une occasion d'améliorer davantage la gestion équitable. Bien que les scores demeurent élevés, les niveaux d'accord sont légèrement inférieurs entre les employés latino-américains/hispaniques et ceux du Moyen-Orient en ce qui a trait à l'équité des évaluations du rendement au travail. En répondant à ces préoccupations à travers l'amélioration de la formation des gestionnaires et la réduction de la partialité dans les évaluations, la Banque CIBC pourrait s'assurer que tous les employés bénéficient d'un cheminement de carrière équitable et, au bout du compte, favoriser une plus grande diversité aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

Principales occasions et autres améliorations

Comme nous l'avons déjà mentionné, quatre principales occasions ont émergé de l'évaluation complète de l'équité raciale au sein de la Banque CIBC menée par Diversio. Ces conclusions ont été tirées d'un examen approfondi de l'évaluation **des programmes, des politiques et des partenariats**, des **données démographiques des employés** et des **mesures d'inclusion**, ainsi que des observations essentielles des **commentaires formulés dans les groupes de discussion**. L'évaluation a également permis de repérer 21 autres améliorations ciblées visant à soutenir plusieurs points à améliorer pour le personnel et la culture. Ensemble, elles représentent les principales occasions pour la Banque CIBC d'améliorer ses initiatives, compte tenu des éléments structurels et de l'expérience des employés.

Ces constatations représentent des aspects essentiels à améliorer, combinant les résultats de la solide mise en œuvre des politiques de la Banque CIBC et des recommandations ciblées pour assurer des progrès durables à long terme en matière d'équité raciale et d'inclusion.

Quatre principales occasions :

1. Centraliser les programmes de mentorat pour soutenir les personnes de couleur et les employés autochtones, et atténuer la surcharge des mentors

2. Améliorer la responsabilisation des gestionnaires et leur capacité à favoriser une dynamique d'équipe équitable

3. Peaufiner les pratiques d'embauche inclusives pour promouvoir l'équité et réduire au minimum la partialité

4. Optimiser la formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion, en particulier pour l'équipe d'évaluation des relations avec les employés de la Banque CIBC

Les sections suivantes explorent en détail chacune de ces perspectives et décrivent les étapes nécessaires pour renforcer le cadre d'inclusion de la Banque CIBC et ancrer davantage l'équité et l'inclusion à l'échelle de l'organisation.

Principale occasion n° 1

Centraliser les programmes de mentorat

L'évaluation des PPP a permis de constater que la Banque CIBC a mis en œuvre un éventail d'initiatives de mentorat localisées, en plus de son Système informatisé des Ressources humaines, ce qui facilite les relations entre le mentor et le mentoré. Toutefois, il n'existe actuellement aucun programme global de mentorat centralisé pour veiller à ce que tous les employés à l'échelle de l'organisation bénéficient d'un accès équitable. Bien que les bases du mentorat soient solides, un programme centralisé contribuerait à rehausser les efforts de la Banque CIBC, en veillant à ce que tous les employés, peu importe leur poste, leur service ou leur origine, puissent profiter également du soutien d'un mentor.

Les commentaires formulés dans les groupes de discussion ont révélé que ce manque de centralisation a imposé un fardeau supplémentaire aux cadres supérieurs de couleur, en particulier les employés noirs, qui sont souvent recherchés par un nombre disproportionné d'employés moins expérimentés pour obtenir du mentorat³. Cette dynamique sollicite à outrance les cadres supérieurs des minorités, tout en laissant certains employés moins expérimentés sans les mêmes occasions d'obtenir du mentorat personnalisé.

L'établissement d'un programme de mentorat centralisé résoudrait ces problèmes en répartissant les responsabilités de mentorat de façon plus équitable. L'étude souligne constamment le rôle du mentorat dans le cheminement de carrière, en particulier pour les groupes sous-représentés. Les mentors offrent des occasions de représentation, de conseils et de réseautage qui sont essentielles à l'avancement professionnel et à la gestion des défis organisationnels. Un programme centralisé allégerait le fardeau du mentorat concentré sur quelques personnes et fournirait un soutien plus uniforme aux employés moins expérimentés, ce qui créerait une voie plus claire pour l'avancement professionnel.

Un programme structuré appuierait également l'objectif de la Banque CIBC d'accroître la diversité raciale aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Comme le montre l'analyse démographique, la représentation des personnes de couleur, y compris les employés noirs et autochtones, diminue avec le niveau de hiérarchie. Il a été démontré que les programmes de mentorat aident à combler ces lacunes

³ Les citations des employés ne sont pas mentionnées afin de protéger l'anonymat, mais les commentaires des groupes de discussion ont été utilisés pour étayer les conclusions des données des employés.

en favorisant le perfectionnement professionnel des candidats sous-représentés, ce qui augmente la probabilité que ces employés progressent vers des postes de direction.

Cette occasion viendra compléter le rendement actuel de la Banque CIBC en matière de perfectionnement professionnel, où les données sur l'inclusion ont montré que **83,8 %** des employés noirs et **89,1 %** des employés autochtones éprouvent un sentiment positif à l'égard de leurs perspectives de croissance professionnelle. Cette initiative améliorerait davantage ces chiffres en offrant un système plus structuré et équitable pour soutenir le cheminement de carrière de tous les employés, en particulier ceux provenant de milieux sous-représentés, tout en maintenant la dynamique positive que l'on constate déjà.

Autres points à prendre en considération

- **Offrir du soutien aux leaders** : la Banque CIBC devrait envisager d'offrir des ressources supplémentaires aux leaders de couleur et aux leaders autochtones pour les aider à trouver un équilibre entre leur perfectionnement professionnel et leurs responsabilités de mentorat. En veillant à ce que les mentors ne soient pas surchargés, ils pourront se concentrer sur leur propre croissance tout en ayant la possibilité d'offrir un mentorat pertinent.
- **Suivre et analyser la mobilisation à l'aide du SIRH** : une analyse détaillée de l'outil de mentorat du Système informatisé des Ressources humaines (SIRH) pourrait indiquer si les employés de couleur profitent de cette approche informelle de la même façon que leurs collègues blancs. Les résultats de cette analyse contribueraient à adapter les offres de mentorat et à repérer les disparités dans l'accès au mentorat.
- **Tirer parti des données avec les groupes de ressources pour les employés** : la communication des données sur la mobilisation et l'utilisation aux groupes de ressources pour les employés, comme les réseaux d'affinité des employés noirs et autochtones, permettrait à ces groupes d'élaborer des stratégies ciblées pour soutenir l'avancement professionnel de leurs membres. L'harmonisation des efforts de mentorat avec les réseaux d'affinité de la Banque CIBC peut aider à

créer des approches sur mesure pour répondre aux besoins précis de différents groupes raciaux et ethniques.

Principale occasion n° 2

Améliorer la responsabilisation des gestionnaires

La Banque CIBC a fait des progrès positifs dans le domaine de la gestion équitable, comme en témoignent la mise en œuvre avancée et la maturité des politiques, des programmes et des partenariats pertinents, selon l'évaluation des PPP. Toutefois, malgré cette solide infrastructure, les données du sondage indiquent que certains groupes, en particulier les employés du Moyen-Orient, les employés autochtones et les employés noirs, se sentent légèrement moins satisfaits de l'équité en matière de gestion que leurs collègues blancs. À titre d'exemple, 10 % des employés du Moyen-Orient et 9,3 % des employés autochtones estiment que leurs gestionnaires ne sont pas justes et objectifs, contre 7,4 % des employés blancs et 7,0 % des autres personnes de couleur.

Bien que ces scores demeurent solides en termes absolus, l'écart suggère une occasion de s'assurer que les politiques existantes sont pleinement mises en œuvre dans les pratiques de gestion courantes. Les commentaires formulés dans les groupes de discussion confirment également ce point, puisque les participants ont une impression de partialité dans la façon dont les tâches sont attribuées et les évaluations sont effectuées.

Pour répondre à ces préoccupations, la Banque CIBC pourrait mettre en œuvre des mesures de responsabilisation supplémentaires pour s'assurer que les gestionnaires tirent pleinement parti des politiques en vigueur. Une approche normalisée axée sur l'intégration d'objectifs propres à l'inclusion dans les évaluations du rendement et la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des progrès garantirait la mise en œuvre uniforme des politiques existantes. Cela devrait stimuler des résultats plus équitables au sein des équipes, en particulier en ce qui a trait à l'attribution des tâches, à la distribution des projets et aux évaluations du rendement.

Autres points à prendre en considération

- **Optimiser l'utilisation du SIRH** : former les gestionnaires sur les fonctions d'établissement des objectifs et de distribution des projets du SIRH leur permettra d'utiliser ces outils plus efficacement, en particulier pour créer de l'équité au sein des équipes.
- **Accroître l'utilisation de la plateforme d'apprentissage** : promouvoir activement l'utilisation de la plateforme d'apprentissage pour la réduction des préjugés et la formation sur la gestion inclusive, en l'intégrant aux évaluations du rendement pour veiller à ce que les gestionnaires perfectionnent en continu leurs compétences dans ce domaine.

Principale occasion n° 3

Peaufiner les pratiques d'embauche inclusives

La Banque CIBC a déployé des efforts importants pour constituer un effectif diversifié. Toutefois, à mesure que les employés occupent des postes de direction, des lacunes en matière de diversité apparaissent, en particulier pour les employés autochtones, noirs et latino-américains/hispaniques. À titre d'exemple, bien que 3,6 % des employés de niveau inférieur (N1 à N4) de la Banque CIBC soient des Autochtones, ce chiffre baisse considérablement à 0,8 % aux postes de direction (N10 et échelons supérieurs). De même, la représentation des employés noirs et latino-américains/hispaniques passe de 5,6 % et 3,4 %*, respectivement, aux niveaux inférieurs (N1 à N4), à 2,6 % et 1,7 %* aux postes de haute direction (N10 et échelons supérieurs). Ces chiffres mettent en évidence une occasion essentielle de peaufiner les pratiques d'embauche et d'avancement professionnel pour assurer une représentation soutenue à tous les échelons.

Les commentaires formulés dans les groupes de discussion offrent de précieux renseignements sur le processus de recrutement, en particulier la nécessité d'élaborer des stratégies d'embauche plus inclusives. Ces commentaires soulignent l'importance de veiller à ce que les pratiques d'embauche soient appliquées de façon uniforme, en particulier en ce qui a trait aux groupes sous-représentés.

Afin de tirer parti des efforts actuels et de renforcer davantage l'approche de la Banque CIBC en matière d'embauche, plusieurs ajustements sont recommandés :

1 Formation des directeurs chargés de l'embauche

Bien que le nouveau programme d'embauche fondée sur les attributs de la Banque CIBC constitue un pas en avant, offrir aux directeurs chargés de l'embauche une formation obligatoire et normalisée sur les pratiques d'embauche inclusives et les méthodes d'évaluation impartiales assurerait

l'uniformité à l'échelle de l'organisation. Ces formations doivent être mises à jour régulièrement pour renforcer les principes d'équité et d'inclusion.

2 Pratiques inclusives en matière d'affichages de poste

Le fait de s'assurer que tous les affichages de poste sont examinés et modifiés pour éliminer toute partialité involontaire peut envoyer un message clair aux candidats potentiels de diverses origines. Un langage inclusif et un engagement visible à l'égard de la diversité peuvent aider la Banque CIBC à mieux attirer les talents des collectivités sous-représentées.

3 Recours accru aux entrevues avec un comité

Le recours accru aux entrevues avec un comité pour plus de postes, plutôt que de se fier à des évaluations individuelles, réduirait la probabilité de décisions partiales. Un groupe de personnes de différents horizons utilisant des techniques d'interrogation normalisées peut veiller à ce que les candidats soient évalués équitablement, ce qui favorise un processus d'embauche plus inclusif.

4 Surveillance du programme d'embauche fondée sur les attributs

Des évaluations régulières du programme d'embauche fondée sur les attributs de la Banque CIBC permettront de s'assurer qu'il fonctionne de la manière prévue, en particulier pour les femmes et les membres des minorités raciales, qui peuvent s'autoévaluer de façon plus critique. La mise en œuvre de freins et de contrepoids sera essentielle pour maintenir l'équité et réduire la partialité tout au long du processus d'embauche.

Bien que la Banque CIBC maintienne une forte diversité raciale dans l'ensemble de l'organisation, ces recommandations visent à améliorer les systèmes existants et à combler les lacunes aux niveaux hiérarchiques supérieurs, où les baisses de représentation sont les plus notables. En assurant des pratiques d'embauche justes et équitables, la Banque CIBC peut continuer de tirer parti de ses réussites et de favoriser un milieu de travail encore plus inclusif et diversifié à tous les échelons.

Principale occasion n° 4

Optimiser la formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion

La formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion joue un rôle déterminant dans la promotion d'un milieu de travail inclusif et équitable. Pour maintenir sa pertinence et son efficacité, la formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion doit être dynamique, globale et systématiquement mise à jour. En veillant à ce que tous les employés, surtout ceux qui occupent des postes clés, disposent de connaissances à jour sur la partialité, la discrimination et l'inclusion, des organisations comme la Banque CIBC peuvent créer une culture où tous les employés se sentent appréciés et protégés. Une communication continue sur la nature changeante de ces programmes aide également les participants à rester mobilisés et à comprendre l'importance de la formation.

La Banque CIBC a l'occasion d'améliorer, de distribuer et de communiquer ses programmes de formation liés à l'inclusion à l'échelle de l'organisation. Cette amélioration est notamment nécessaire au sein de l'équipe d'évaluation des relations avec les employés, qui joue un rôle essentiel dans la gestion des plaintes de discrimination et de harcèlement. L'évaluation des PPP a indiqué qu'il était possible d'améliorer la formation sur l'inclusion offerte à ce groupe, qui ne dispose actuellement pas de contenu personnalisé focalisé sur les préjugés inconscients, la discrimination et d'autres questions clés. À titre de service responsable de la gestion des plaintes liées à la partialité et à la discrimination, ce groupe profiterait d'une formation avancée fondée sur des scénarios pour gérer les cas complexes avec une sensibilité accrue. Le fait de veiller à ce que les membres d'équipe connaissent bien ces domaines renforcera non seulement leur capacité à résoudre les problèmes de façon équitable, mais favorisera également une plus grande confiance à l'égard du processus de traitement des plaintes de la Banque CIBC.

Les commentaires formulés dans les groupes de discussion ont révélé une lacune perçue quant à la pertinence de la formation actuelle sur l'inclusion, certains employés ayant l'impression que le contenu de la formation n'a pas évolué au fil du temps. Bien que cette perception soit inexacte, elle souligne la nécessité de communiquer plus clairement la façon dont les documents axés sur l'inclusion sont régulièrement mis à jour. En veillant à ce que les employés soient conscients de la nature changeante de la formation, peut-être au moyen de communications plus directes, la

Banque CIBC contribuera à accroître la mobilisation et à faire en sorte que le contenu trouve écho auprès des participants.

De plus, certains employés de longue date ont l'impression que la formation n'a pas une incidence suffisante. Cela indique la nécessité de rajeunir la formation sur l'inclusion en la rendant plus interactive et propre à chaque poste afin de maintenir la mobilisation, en particulier pour les personnes ayant peut-être suivi des cours semblables par le passé. En adaptant le contenu aux défis uniques auxquels sont confrontés les différents services ou groupes d'employés, la formation pourrait gagner en efficacité et en pertinence.

En perfectionnant ses programmes de formation sur l'inclusion et en veillant à ce qu'ils soient continuellement mis à jour et communiqués efficacement, la Banque CIBC a l'occasion de renforcer son engagement à l'égard de l'inclusion et de créer un environnement où tous les employés se sentent habilités et soutenus.

Autres points à prendre en considération

1. **Améliorer le programme Formation obligatoire et évaluation CIBC (FOEC) pour les employés de longue date** : pour les employés ayant suivi la formation sur l'inclusion à plusieurs reprises, la mise en place de contenu plus dynamique augmenterait la mobilisation. En intégrant des exemples pratiques et à jour, la formation pourrait gagner en pertinence, de sorte que même les personnes qui connaissent le contenu en apprécient la valeur et l'importance.
2. **Tirer parti des canaux de rétroaction sur la diversité, l'équité et l'inclusion** : la normalisation de la promotion des canaux de rétroaction sur l'inclusion de la Banque CIBC, comme la boîte courriel Inclusion, encouragerait les employés à soulever des préoccupations et à poser des questions plus fréquemment. En sollicitant activement des commentaires et en répondant aux besoins changeants des employés, la Banque CIBC peut veiller à ce que sa formation sur l'inclusion et ses ressources connexes demeurent percutantes et adaptées au personnel.

En améliorant la formation sur l'inclusion dans ces domaines, la Banque CIBC peut continuer de renforcer ses bases. Les efforts actuellement déployés par la Banque CIBC, combinés à des programmes d'inclusion plus ciblés et dynamiques, favoriseront un environnement encore plus inclusif et psychologiquement sécuritaire pour tous les employés, tout en veillant à ce que les équipes essentielles comme Relations avec les employés soient pleinement outillées pour gérer efficacement les cas de partialité.

Vingt-et-une améliorations ciblées supplémentaires

1 Établir d'autres mécanismes et processus officiels de rétroaction

Malgré la robustesse du cadre de réconciliation de la Banque CIBC, il s'agit d'une occasion d'officialiser un mécanisme de rétroaction qui comprend des parties intéressées autochtones au-delà des employés de la Banque CIBC. Cela aidera la Banque CIBC à communiquer de façon plus significative avec les communautés autochtones et à veiller à ce que leurs voix soient systématiquement intégrées aux politiques et aux pratiques de la banque.

De plus, les programmes de formation officiels de la Banque CIBC n'ont actuellement aucun processus standard pour la collecte et l'examen des commentaires. En mettant en œuvre un mécanisme de rétroaction clair, la Banque CIBC peut assurer l'amélioration continue de ses offres de formation, en permettant des ajustements en temps réel selon les commentaires formulés par les employés.

2 Utiliser la collecte de données de tiers pour garantir des réponses franches

Les méthodes actuelles de collecte de données de la Banque CIBC consistent à recueillir directement les réponses auprès des employés. Pour encourager des réponses franches et le partage des sentiments, le recours aux services de collecte de données de tiers peut offrir aux employés un degré supplémentaire d'anonymat, réduisant ainsi les craintes de représailles. Cette approche favorise un environnement plus ouvert pour une rétroaction honnête.

3 Concevoir des guides d'inclusion sous forme de troussees interactives à destination d'un public bien précis

Les guides d'inclusion de la Banque CIBC sur le racisme systémique, la réconciliation et les enjeux liés à la communauté LGBTQ+ sont bien reçus, mais ils pourraient être plus interactifs. L'intégration des fonctions des troussees, comme le suivi de l'utilisation et l'offre d'éléments interactifs, améliorerait la mobilisation et permettrait à la Banque CIBC de mesurer l'incidence des guides. De plus, le fait de préciser le public auquel les guides sont destinés aidera à clarifier pour qui ils sont conçus tout en permettant de créer des supports plus personnalisés pour les employés qui connaissent mieux ces sujets.

4 Faire le suivi de la participation aux programmes de perfectionnement du leadership

Bien que la Banque CIBC offre des programmes de perfectionnement du leadership pour les groupes historiquement sous-représentés, le suivi des données sur les inscriptions et la participation permettrait de s'assurer que les employés de couleur profitent de ces programmes autant que leurs collègues blancs. Ces données aideraient la Banque CIBC à repérer d'éventuelles lacunes en matière d'accès ou de mobilisation, et à apporter des ajustements, au besoin.

5 Promouvoir l'utilisation de la fonction d'établissement des objectifs dans le Système informatisé des Ressources humaines (SIRH) de la Banque CIBC

En formant les gestionnaires et en leur donnant les moyens d'utiliser cette fonction plus efficacement, la Banque CIBC peut aussi s'assurer que les employés sont soutenus dans leur cheminement de carrière et leur croissance professionnelle. Ce point à améliorer cadre avec l'une des principales occasions repérées dans l'évaluation globale, qui fait l'objet d'une analyse plus détaillée dans la section Principales observations et recommandations.

6 Faire le suivi de l'utilisation de la console centrale des carrières pour les employés

Les études montrent que les personnes de couleur sont peut-être moins susceptibles d'utiliser les outils de mentorat de l'organisation en raison d'obstacles perçus ou d'un sentiment que ces ressources ne sont pas conçues pour elles. Pour assurer un accès équitable, la Banque CIBC doit faire le suivi de l'utilisation de la console centrale des carrières pour les employés dans les différents groupes démographiques. Les renseignements recueillis permettront à la Banque CIBC d'adapter sa stratégie liée aux programmes de mentorat et de veiller à ce que les ressources de mentorat soient accessibles et avantageuses pour tous les employés.

7 Améliorer la sensibilisation et la mobilisation auprès des réseaux d'affinité

Les commentaires formulés dans les groupes de discussion donnent à penser que les réseaux d'affinité comprennent une abondance d'alliés, tandis que certains membres des communautés marginalisées cherchent à établir des liens avec des personnes qui partagent des aspects de leur identité. Cela peut limiter leurs occasions de réseautage et de perfectionnement professionnel. À cet égard, la Banque CIBC doit veiller à ce que les employés des groupes sous-représentés aient facilement accès aux réseaux d'affinité en les sensibilisant davantage à leurs activités et à leur incidence, tout en les encourageant à communiquer au moyen des réseaux.

8 Accroître l'intégration du contenu sur l'inclusion dans le Programme d'initiation de l'entreprise

Le Programme d'initiation de l'entreprise peut renforcer la diversité et l'inclusion en intégrant du contenu sur des sujets importants liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion dans des domaines clés comme la gestion des relations avec la clientèle. En ajoutant plus de contenu axé sur l'inclusion, la Banque CIBC veillera à ce que les nouveaux employés soient exposés à ces valeurs dès leur prise de fonctions, ce qui renforcera l'importance de l'inclusion dès le début de leur carrière.

9 **Former les leaders pour tirer parti de la plateforme d'apprentissage**

Bien que les cours de la plateforme d'apprentissage soient offerts à tous les employés, la Banque CIBC a l'occasion de former davantage les leaders sur la façon d'intégrer ces outils d'apprentissage aux plans de perfectionnement de leur équipe. Ainsi, les sujets liés à l'équité et à l'inclusion seront abordés de façon naturelle et uniforme, ce qui favorisera un milieu de travail plus inclusif.

10 **Élargir le jumelage de nouveaux employés et d'employés chevronnés**

Le programme actuel de jumelage de nouveaux employés et d'employés chevronnés se limite à des secteurs d'activité précis. L'élargissement de cette initiative à l'échelle de l'organisation créerait une expérience d'accueil plus uniforme et aiderait tous les nouveaux employés à obtenir du mentorat et du soutien de la part de collègues plus chevronnés, ce qui peut accélérer l'avancement professionnel et l'intégration dans la culture de la Banque CIBC.

11 **Élargir les commodités sur place au-delà de Toronto**

À l'heure actuelle, les commodités sur place de l'espace Legacy sont réservées aux employés CIBC de la région de Toronto. Conçu en consultation avec des leaders locaux des Premières Nations et des membres d'équipe autochtones, et en partenariat avec le programme Legacy Spaces de Downie-Wenjack, cet espace soutient les efforts de réconciliation et la mobilisation des employés à l'égard de la culture et de l'histoire autochtones. L'expansion de ces commodités à d'autres sites permettrait à plus d'employés de profiter de cette importante initiative et favoriserait l'inclusion à l'échelle de l'organisation.

12 **Renforcer le respect des « journées de célébration »**

Les offres des politiques sur les congés de la Banque CIBC permettent aux employés autochtones de prendre jusqu'à cinq jours de congé rémunéré par année civile afin qu'ils puissent observer des pratiques traditionnelles comme chasser, pêcher ou vivre le deuil d'un aîné de la communauté. Cela dit, il est possible d'envisager d'autres occasions uniques d'intégrer et d'appuyer davantage nos communautés d'employés dans la célébration des pratiques culturelles afin d'obtenir des résultats plus inclusifs.

13 Définir des conséquences en cas de non-signalement (Politique sur la prévention de la discrimination, du harcèlement et de la violence)

Bien que la Banque CIBC ait élaboré des lignes directrices claires pour prévenir et signaler les incidents de harcèlement, de discrimination et de violence, la politique actuelle ne prévoit pas de conséquences définies pour les employés qui omettent de signaler de tels problèmes. La mise en œuvre de répercussions claires en cas de non-signalement favoriserait une culture de responsabilisation et ferait en sorte que les employés soient motivés à passer à l'action lorsqu'ils sont témoins ou victimes d'un comportement inapproprié.

14 Améliorer le processus de signalement et d'enquête

Le processus de signalement et d'enquête de la Banque CIBC est bien structuré et pourrait être amélioré en offrant une formation supplémentaire à l'équipe des enquêtes, en particulier dans des domaines comme la gestion des préjugés inconscients. De plus, en veillant à ce que les employés soient régulièrement informés tout au long de l'enquête, la confiance et la transparence seront renforcées. Le fait de communiquer la façon dont l'intégrité des employés sera protégée peut accroître la confiance à l'égard du processus.

15 Clarifier la clause d'absence de représailles

La clause d'absence de représailles de la Banque CIBC est essentielle pour protéger les employés qui signalent une faute. La politique actuelle bénéficierait d'une communication plus explicite concernant les conséquences en cas de représailles. En décrivant clairement ces conséquences et en veillant à leur application uniforme à l'échelle de l'organisation, la Banque CIBC peut créer un environnement plus sûr où les employés se sentent en sécurité lorsqu'ils signalent des incidents sans craindre de représailles.

16 Élargir le programme de recommandations Recruteurs de candidats

Le programme de recommandations Recruteur de candidats est une ressource précieuse, mais en élargissant ses offres pour y inclure un programme de recommandations axé sur la diversité, la Banque CIBC pourrait tirer davantage parti des bassins de compétences sous-représentés et améliorer ses efforts en matière de recrutement.

17 Évaluer la partialité dans l'embauche fondée sur les attributs

Le nouveau programme d'embauche fondée sur les attributs de la Banque CIBC, qui évalue les candidats en fonction de caractéristiques ou de compétences précises, est une approche prospective qui contribue de façon générale à l'équité dans l'embauche. Les études montrent que l'embauche fondée sur les attributs, lorsqu'elle est bien mise en œuvre, peut réduire la partialité en mettant l'accent sur les qualifications objectives plutôt que sur des évaluations subjectives. Selon la revue *Harvard Business Review*, cette méthode permet aux organisations de se concentrer sur les compétences requises pour un poste, ce qui rend le processus moins influencé par des préjugés inconscients.

Toutefois, malgré son potentiel d'équité, la partie d'autoévaluation de ce programme présente un risque de partialité. Certaines recherches, comme des études publiées dans le *Journal of Vocational Behavior*, laissent entendre que les personnes de couleur sont plus susceptibles de sous-évaluer leurs aptitudes et leurs compétences dans les autoévaluations que leurs homologues blancs. Pour s'assurer que ce nouveau programme réalise son potentiel équitable, la Banque CIBC doit régulièrement l'évaluer pour repérer tout préjugé involontaire et y apporter les ajustements nécessaires afin de créer un processus plus équitable pour tous les candidats.

18 Élargir les comités d'entrevue à l'échelle de l'organisation

À l'heure actuelle, la Banque CIBC utilise les comités d'entrevue de façon sélective. Une utilisation accrue de comités d'entrevue diversifiés créerait un processus d'embauche plus équitable et objectif, ce qui contribuerait à réduire au minimum l'incidence des préjugés inconscients.

19 Former les directeurs chargés de l'embauche pour atténuer la partialité et faire le suivi du respect des processus

Afin de renforcer davantage les processus de recrutement, tous les directeurs chargés de l'embauche doivent faire l'objet d'un suivi quant à leur respect des processus de recrutement établis et suivre la formation nécessaire pour reconnaître et limiter les préjugés. Cela réduira le recours aux recommandations informelles de candidats et renforcera l'engagement de la Banque CIBC envers l'équité. Le suivi et la formation garantiront l'application uniforme de pratiques équitables à l'échelle de l'organisation et la responsabilisation dans les processus de recrutement.

20 Documenter la fréquence des examens de la Politique d'adaptation des lieux de travail

L'établissement d'un calendrier clair pour l'examen de la Politique d'adaptation des lieux de travail aidera la Banque CIBC à s'assurer que des mises à jour sont effectuées régulièrement et reflètent l'évolution des besoins des employés.

21 Établir des lignes directrices pour des affichages de poste inclusifs

Afin d'accroître l'uniformité et l'inclusion dans le processus de recrutement, la Banque CIBC devrait élaborer des lignes directrices officielles pour déterminer les compétences et les qualifications nécessaires pour chaque affichage de poste. De plus, les lignes directrices doivent mettre l'accent sur l'utilisation d'un langage inclusif et veiller à ce que les descriptions de poste soient accessibles et intéressantes pour un bassin diversifié de candidats. Cela aiderait à éliminer tout obstacle involontaire qui pourrait décourager les candidats des groupes marginalisés.

Conclusion

L'évaluation de l'équité raciale au sein de la Banque CIBC menée par Diversio met en évidence un effectif très diversifié, la représentation des personnes de couleur étant de 44,8 % pour les employés au Canada, soit un score supérieur à la moyenne nationale du secteur financier. Malgré ces mesures de diversité positives, il y a une occasion importante d'améliorer la représentation des employés autochtones, qui est actuellement de 2,4 %, et de remédier au problème de la sous-représentation des employés noirs et autochtones aux postes de haute direction (N10 et échelons supérieurs).

L'évaluation révèle de solides résultats en matière d'inclusion, la Banque CIBC disposant d'un milieu de travail particulièrement inclusif, où les employés de couleur et les employés autochtones déclarent se sentir aussi inclus que leurs collègues blancs non autochtones. À titre d'exemple, les données sur la mobilisation des employés indiquent que l'écart en matière d'inclusion entre les employés blancs et les personnes de couleur est inférieur à 0,5 %, ce qui traduit l'efficacité des pratiques d'inclusion de la Banque CIBC. Toutefois, il existe une occasion d'améliorer l'équité des pratiques de gestion, car certains groupes d'employés ont déclaré être moins satisfaits de la façon dont le rendement au travail est évalué, soulignant la nécessité d'accroître la responsabilisation et la formation dans les postes de direction pour maintenir l'équité dans l'avancement professionnel et les évaluations.

Bien que les programmes, les politiques et les partenariats de la Banque CIBC créent une base solide à l'appui de ses objectifs en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, notre analyse met en lumière des points stratégiques à améliorer qui pourraient accroître considérablement leur efficacité. Par conséquent, nous avons repéré quatre principales occasions stratégiques d'avancement, ainsi que 21 améliorations ciblées supplémentaires, afin de peaufiner ces initiatives. Ces améliorations visent à renforcer les engagements actuels de la Banque CIBC et à combler les lacunes repérées, pour garantir une approche plus intégrée et percutante de l'inclusion à tous les échelons de l'organisation.

