

# Ce que nous avons entendu : rapport sur les conversations externes et internes au sujet de la réconciliation

---

Lors du Symposium sur les enjeux économiques autochtones, en novembre 2021, le gouverneur Tiff Macklem a annoncé le lancement d'une consultation visant à mieux définir ce que la réconciliation signifie pour la Banque, et à nous aider à avoir une compréhension commune de nos engagements dans ce domaine à l'avenir.

Pour orienter l'établissement de nos objectifs et de nos engagements, nous avons tenu des conversations avec les quatre groupes suivants :



Organisations  
autochtones  
nationales



Organisations axées  
sur l'économie  
autochtone



Employés autochtones



Employés non  
autochtones

Le présent rapport rend compte des conclusions de ces conversations externes et internes.

## 1. Objectifs des consultations

Avant ces consultations, nous avons déjà commencé à travailler sur des initiatives qui contribuent à la réconciliation et à l'établissement de relations avec les peuples autochtones ainsi qu'à leur inclusion partout au pays.

Sur la base de ces travaux, nous avons défini les deux objectifs suivants pour nos consultations :

1. Approfondir notre compréhension des difficultés et des défis auxquels sont confrontés les employés et les peuples autochtones au Canada.
2. Comprendre comment la Banque peut faire avancer la réconciliation.

## 2. Contexte de la réconciliation

Pour guider nos conversations, nous avons procédé à une analyse contextuelle, qui comprenait un examen des ressources suivantes :

- Une analyse contextuelle des plans d'action de réconciliation publiés par d'autres organisations.

- Une évaluation des appels à l'action et à la prospérité du *Rapport de la Commission de vérité et de réconciliation* (CVR), de la *Stratégie économique nationale pour les Autochtones* (SENA), du rapport de l'examen des politiques de l'OCDE publié en 2019 et intitulé *Associer les communautés autochtones au développement régional au Canada*, de la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* (DNUDPA) et de la feuille de route 2023 du Conseil de gestion financière des Premières Nations (CGFPN).
- Un examen des plans stratégiques, de la recherche et d'autres documents relatifs aux enjeux économiques autochtones et à la réconciliation.
- Un examen des travaux de la Banque pour recenser les activités en cours qui contribuent à la réconciliation.
- Les enseignements tirés de notre présidence du Réseau de banques centrales pour l'inclusion des Autochtones, de janvier 2022 à juin 2023.

### *Recommandations pertinentes ici et à l'étranger*

La justice, les politiques, les droits, l'éducation et la culture sont les thèmes dominants de [plus de 350 recommandations](#) de la CVR, de la DNUDPA, de l'OCDE, de la SENA et de la feuille de route du CGFPN. Il est également évident que le manque de données fiables nuit à l'évaluation réelle et précise de l'économie autochtone, comme le recommandent les rapports de l'OCDE et de la SENA. Dans cette optique, la réussite de tous repose sur des stratégies de renforcement des capacités mises en place et dirigées par les Autochtones.

Bien que l'ensemble des rapports contiennent des recommandations valables, les appels à la prospérité de la *Stratégie économique nationale pour les Autochtones* (SENA) sont les éléments qui concordent le mieux avec le mandat de la Banque. En voici quelques-uns :

- N° 21 : Créer des stratégies d'embauche de la main-d'œuvre.
- N° 28 : Reconnaître et mesurer la contribution des Autochtones à la prospérité du Canada et s'efforcer de renforcer la croissance économique des Autochtones.
- N° 74 : Inclure une optique autochtone dans toutes les institutions de recherche et d'enseignement aux niveaux régional, national et international. Dans la mesure du possible, veiller à ce que les recherches spécifiques aux Autochtones soient menées par des chercheurs autochtones.
- N° 82 : Mener des recherches et élaborer des études de cas axées sur des projets communautaires autochtones à succès.

En outre, l'OCDE et la SENA recommandent la production d'un rapport annuel sur l'état de l'économie autochtone, semblable au document que publie la Banque de réserve de Nouvelle-Zélande tous les deux ans.

### *État de la réconciliation au Canada*

Comme l'indiquent le rapport de la CRV et de nombreux autres, plusieurs générations d'Autochtones ont subi des préjudices en raison de l'échec des relations entre eux et les peuples coloniaux au Canada. Cela dit, certains progrès ont été réalisés sur le plan de la réconciliation avec les peuples autochtones du Canada. Par exemple, le gouvernement du Canada a établi des relations de nation à nation avec les Inuit, les Métis et les Premières Nations. L'adoption d'une approche fondée sur les distinctions, qui tient compte des besoins et des défis uniques de chacun de ces peuples, représente une étape cruciale vers la réconciliation.

Dans ce contexte, les institutions gouvernementales ont dû revoir leur approche du risque et du changement, et redéfinir leurs relations avec les peuples et les communautés autochtones. Elles se sont également efforcées de collaborer plus étroitement avec les organisations autochtones et de renforcer les communautés autochtones.

Certaines organisations, comme la Banque du Canada, se trouvent dans une position unique pour défendre les intérêts des peuples autochtones au Canada et pour donner de la visibilité aux difficultés auxquelles ils sont confrontés. Pour y parvenir, nous devons privilégier une communication ouverte et transparente, et une approche consensuelle afin de définir ensemble les objectifs ou les mesures à prendre. Nous devons également établir des relations solides en tissant des liens privilégiés, en écoutant activement et en apprenant, et en agissant au moment opportun et lorsque nous pouvons le faire.

### *Inclusion des Autochtones à la Banque*

La Banque s'est engagée à rendre sa culture plus inclusive pour ses employés autochtones, à suivre les progrès qu'elle réalise pour diversifier ses effectifs et leur offrir une expérience d'emploi équitable, à développer les connaissances et les compétences internes, et à proposer à ses employés et dirigeants des formations pour les sensibiliser à la culture autochtone. Nous avons fait des progrès en offrant des formations de sensibilisation à l'histoire et aux cultures autochtones et du soutien à la mobilisation par l'entremise d'un groupe de ressources pour les employés, et en outillant les dirigeants et les employés pour les aider à reconnaître et à éliminer les préjugés. Cependant, nous pouvons encore nous améliorer dans ce domaine. Bien que le nombre de nos employés autochtones ait augmenté, leur représentation (1,5 %) demeure inférieure à la disponibilité sur le marché du travail (2 %). Toutefois, même si nous n'avons pas d'employés autochtones à tous les échelons, leur représentation dans les postes de direction est plus élevée que la disponibilité sur le marché du travail.

À la lumière des données sur la représentation globale des Autochtones, nous constatons que les personnes autochtones sont équitablement représentées dans notre processus de recrutement (2 % des candidats et des nouveaux employés), et que leur représentation est restée relativement stable au fil des ans. Cela s'explique par le fait qu'elles entrent sur le marché du travail et le quittent à peu près au même rythme. Les employés autochtones sont moins susceptibles de partir que la moyenne des effectifs, en partie en raison de la répartition équitable des occasions de perfectionnement et de promotion. (2,4 % contre 1,4 %).

Soulignons enfin que les scores attribués par les employés autochtones dans nos sondages auprès des employés sont inférieurs à ceux attribués par les employés non autochtones. Nous continuerons à prendre des mesures pour offrir à nos employés autochtones une expérience professionnelle inclusive et motivante.

## 3. Ce que nous avons entendu lors de nos consultations externes

Nous avons échangé avec des organisations autochtones et certains acteurs de l'économie autochtone à l'occasion d'une série de réunions bilatérales, en 2022 et au début de 2023. Les principaux thèmes qui sont ressortis de ces rencontres sont présentés ci-dessous ainsi que les conclusions les plus pertinentes pour chacun d'eux.

### Adopter une approche mesurée

- La réconciliation, y compris sur le plan économique, est un sujet complexe, qui suscite des émotions. La volonté de « réparer le système » peut aboutir à la prise de mesures trop compliquées alors que ce qui fonctionne le mieux, ce sont les changements simples et progressifs au fil du temps.
- La clé du succès réside dans la mesure et la constance. Les grands objectifs peuvent être divisés en éléments plus facilement gérables qui produiront, avec le temps, des changements durables.
- Il faut une vision à long terme pour mieux gérer les attentes des détenteurs de droits et des autres parties prenantes. Ainsi, nous pourrions trouver un équilibre entre l'innovation et la cadence des progrès et l'appétit pour le risque de la Banque.

## Réfléchir aux obstacles

- Au Canada, les Premières Nations, les Inuit et les Métis font face à de nombreux obstacles pour atteindre la parité économique. Ces communautés et leurs membres ont de la difficulté à accéder au capital et aux ressources (financières, éducatives et humaines), mais aussi à étendre leur réseau vers l'extérieur.
- Dans de nombreux cas, ces obstacles ne relèvent pas du mandat de la Banque. Toutefois, nous pouvons réfléchir à la manière de mettre nos plateformes et nos partenariats à contribution pour alimenter un débat plus large sur la réconciliation économique.

## Utiliser une approche fondée sur les distinctions

- Même si les droits des peuples autochtones sont reconnus et affirmés à la section 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*, ils ne sont pas les mêmes d'un peuple à l'autre.
- Une approche fondée sur la distinction signifie que notre collaboration avec les Premières Nations, les Métis et les Inuit doit se faire dans le respect des droits, des intérêts, des priorités et des préoccupations propres à chaque communauté. Cette approche tient compte également de la singularité de ces peuples, de leur culture, leur histoire, leurs droits, leurs lois et leur gouvernement.

## Donner la priorité à l'inclusion et amplifier les voix

- On ne peut jamais trop insister sur l'importance d'inclure les groupes autochtones dans les processus décisionnels et de les aider à créer des réseaux au-delà des communautés autochtones.
- Une personne parmi les participants a indiqué que « la chose la plus importante que la Banque puisse faire pour contribuer à la réconciliation » est d'accroître la représentation interne dans ses postes de direction (par exemple, parmi les membres du Conseil d'administration et de la Haute Direction).
- Les plateformes nationales et internationales de la Banque peuvent servir à faire mieux entendre les voix des Autochtones – plutôt que de parler en leur nom – et à informer les gens sur les enjeux liés à leur économie.
- La meilleure façon de faire pour la Banque serait d'attirer l'attention sur les succès et les défis de l'économie autochtone. Nous pouvons aussi nous assurer que les partenaires autochtones participent davantage à la recherche de solutions novatrices pour faire évoluer les économies autochtone et canadienne lorsque des occasions se présentent.
- Un des défis de la Banque consistera à résister à l'envie de « régler le problème ». Elle devra plutôt se concentrer sur la mise à contribution de ses connaissances, de ses ressources et de ses relations pour faire avancer les choses de concert avec les groupes autochtones.

## Regagner la confiance

- Les populations autochtones doutent que le gouvernement tienne compte des connaissances et des données recueillies auprès de leurs communautés.
- Il faut mettre au point des protocoles décrivant la manière dont les données autochtones seront utilisées, conservées et diffusées. Il s'agit d'un élément important pour bâtir la confiance.

## Faire preuve d'ouverture à l'égard des points de vue différents et des nouvelles façons de faire

- Au cours de plusieurs conversations, nous avons entendu des exemples des défis auxquels les organisations et les communautés autochtones sont confrontées pour trouver un équilibre entre les traditions culturelles et la sphère gouvernementale.
- L'aîné mi'kmaq Albert Marshall a établi un principe directeur, **Etuaptmumk** (« Voir avec deux yeux »), pour mettre en relief le fait que nous obtiendrons probablement de meilleurs résultats si la collaboration s'ancre dans au moins deux perspectives différentes.
- Nous accomplirons davantage en embrassant de nouvelles façons de voir les choses, en cherchant de nouvelles voix et en écoutant réellement ce qui est dit.
- Dans le cadre de ces nouvelles relations, la réciprocité est primordiale, et la Banque doit reconnaître le temps et les efforts qui lui sont offerts. Ces contributions peuvent prendre diverses formes qui sont propres à la personne ou à l'organisation avec laquelle nous collaborons.

## Rester fidèle à l'objectif du plan d'action pour la réconciliation

- Un plan d'action pour la réconciliation est un document stratégique guidant les efforts d'une organisation pour faire progresser les efforts globaux du Canada à l'égard de la réconciliation avec les peuples autochtones. Ce document est appelé à évoluer avec l'organisation.
- La Banque privilégiera une approche mesurée, et des changements simples et progressifs. Nous adhérerons à une vision à long terme qui favorisera un équilibre entre l'innovation et l'appétit pour le risque de la Banque. De plus, nous déclinons les objectifs en mesures concrètes pour qu'un changement durable s'opère.

## 4. Ce que nous avons entendu lors de nos conversations internes

Nous avons demandé à des employés autochtones et non autochtones de participer à des conversations sur l'inclusion des Autochtones et la réconciliation à la Banque. Ces conversations ont pris les formes suivantes :

- Entretiens avec des employés autochtones
- Deux événements sur la réconciliation auxquels tous les employés pouvaient participer
- Un atelier avec des membres du réseau de la Banque pour l'équité, la diversité et l'inclusion
- Différentes consultations sur les politiques et les programmes de la Banque avec les employés et les groupes de ressources pour les employés

Les principaux thèmes qui sont ressortis de ces rencontres sont présentés ci-dessous ainsi que les conclusions les plus pertinentes pour chacun d'eux.

### Accroître notre rayonnement pour attirer davantage de talents autochtones

La Banque devrait mettre davantage l'accent sur la communication avec les candidats potentiels et ses activités de rayonnement auprès d'eux. Cet objectif peut être atteint de plusieurs manières :

- Créer un bassin de talents de concert avec les établissements d'enseignement dès l'école secondaire pour amener les étudiants à considérer la Banque comme choix de carrière potentiel le plus tôt possible.
- Promouvoir et accroître les possibilités de bourses d'études pour les étudiants autochtones, et leur fournir un soutien, tel que des mentors autochtones, à la Banque.

- Présenter davantage d'employés autochtones et leur histoire sur notre site Web pour stimuler le recrutement dans ce segment.
- Accroître les activités de rayonnement dans les établissements d'enseignement postsecondaire comptant un grand nombre d'étudiants autochtones pour mieux faire connaître la Banque et les possibilités qu'elle offre.
- Rendre les offres d'emploi accessibles et attrayantes pour les candidats autochtones en y intégrant des éléments qui mobilisent directement les communautés autochtones.
- Offrir la possibilité de travailler à distance pour attirer les personnes qui préfèrent rester à proximité de leur communauté.
- Communiquer l'apport des perspectives autochtones à la Banque.
- Demander aux candidats autochtones ce qui rend la Banque attrayante à leurs yeux, ou pourquoi ils ont refusé un poste.

## Offrir du soutien pour assurer un perfectionnement professionnel équitable

Nos consultations ont également mis en évidence la nécessité d'offrir aux employés autochtones un soutien plus important pour les aider à faire progresser leur carrière à la Banque. Voici quelques idées pour y parvenir :

- Mettre en place un programme de leadership, ou proposer plus d'affectations temporaires dans différents départements pour favoriser l'acquisition d'expérience et la familiarisation avec les diverses trajectoires professionnelles au sein de la Banque.
- Créer un espace ou un programme de réseautage et de mentorat destiné aux employés autochtones, notamment pour accompagner les personnes en transition vers leurs nouvelles fonctions.
- Générer des possibilités d'entendre les employés autochtones au sujet de leur parcours professionnel et de travailler avec eux pour faciliter la planification, y compris à propos de l'endroit où se trouvent les occasions professionnelles et les obstacles au déménagement.
- Orienter les discussions sur la carrière et la formation vers la possibilité d'occuper des postes aux échelons plus élevés.
- Encourager les leaders à défendre certaines personnes dans les discussions sur le rendement avec leurs collègues.
- Accroître la représentation des Autochtones dans les postes de direction.

## Créer une assise solide pour favoriser l'inclusion

Au-delà des efforts ciblés visant à recruter et à faire progresser les employés autochtones, il y a aussi la possibilité de créer une culture et un milieu de travail plus accueillants pour eux à la Banque. Nos discussions ont permis de dégager un certain nombre de pistes pour y parvenir :

- Créer des occasions de renforcer les communautés autochtones, notamment en créant des espaces pour les pratiques culturelles (par exemple, la purification) pour que les employés autochtones puissent de rassembler.
- Penser à d'autres manières d'aider les employés autochtones à bâtir des réseaux, comme une répartition plus flexible des postes de travail dans le but de faciliter le réseautage et l'échange de connaissances entre les différentes équipes et les différents départements.
- Reconnaître la participation des employés aux groupes de ressources des employés ainsi que le temps et l'énergie émotionnelle qu'ils y consacrent.
- Collaborer avec des organisations autochtones pour améliorer notre capacité à offrir aux employés des programmes et des services qui tiennent compte des différences culturelles.

- Évaluer la possibilité d'ajouter une couverture supplémentaire pour du soutien post-traumatique et d'autres ressources en santé mentale.
- Offrir la possibilité de prendre des congés payés (plutôt que des congés sans solde) pour participer à des pratiques et à des cérémonies culturelles.
- Encourager l'auto-identification des employés pour assurer une analyse constructive des effectifs, tout en reconnaissant que la divulgation de l'identité autochtone est un choix personnel, et que certains employés ne souhaitent peut-être pas le dire à leur supérieur ou leur équipe.
- Faire un suivi sur l'utilisation des commentaires recueillis lors des événements et des consultations en faisant des mises à jour sur ce que la Banque fait pour progresser dans ce domaine.

## Accroître la sensibilisation aux cultures, aux traditions et à l'histoire autochtones

Enfin, nos consultations ont mis en évidence la nécessité de sensibiliser davantage l'ensemble des employés non autochtones de la Banque aux questions autochtones, passées et présentes, pour les aider à mieux les comprendre. Voici quelques suggestions pour y parvenir :

- Rendre obligatoire la formation à la sensibilisation à la culture autochtone afin que les employés non autochtones puissent connaître les traditions culturelles et la vision du monde des communautés autochtones, ce qui leur permettra de faire preuve d'une empathie accrue à leur égard et de mieux les comprendre.
- Valoriser activement les idées, les pratiques et les méthodes de travail autochtones pour mieux les intégrer à la culture organisationnelle et renforcer le sentiment d'appartenance des employés autochtones.
- Admettre le passé colonial de la Banque et nous efforcer de tenir compte, dans la mesure du possible, des approches ou des idées autochtones dans notre travail.
- Envisager d'afficher, à chaque entrée du bâtiment, une reconnaissance territoriale multilingue rédigée en collaboration avec les communautés locales.
- Fournir au personnel et aux dirigeants les outils et les connaissances nécessaires pour contribuer à la réconciliation.
- Intégrer la recherche sur les questions autochtones dans le travail de la Banque (par exemple, l'accès des autochtones aux capitaux et la décolonisation de l'économie).
- Mettre de l'avant l'importance de la vérité, de la guérison, de la justice et de l'espoir dans les efforts de réconciliation.

## 5. Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les organisations et tous les leaders, membres des communautés et employés autochtones et non autochtones ayant participé à nos conversations internes et externes sur la réconciliation. Nous leurs sommes également reconnaissants de leurs commentaires pertinents sur le contenu du présent rapport. Grâce à leurs connaissances, leur temps, leur expertise et leurs expériences, nous avons pu approfondir notre compréhension des problèmes et des difficultés auxquels font face les employés et les peuples autochtones au Canada, et par conséquent, mieux formuler nos engagements en matière de réconciliation. Nous poursuivons nos efforts de réconciliation à la Banque, tout en demeurant conscients de l'importance d'établir et de cultiver des relations de confiance, de respect et de réciprocité avec nos partenaires autochtones et non autochtones.

