

# Cahier Inclusion et Diversité

# 20 22



**Entreprendre  
un avenir plus inclusif  
maintenant**

## Mise en garde à propos des déclarations prospectives

Certaines déclarations faites dans ce Cahier sont des déclarations prospectives. Ces déclarations sont faites conformément à la législation en valeurs mobilières applicable au Canada et aux États-Unis. Les déclarations prospectives figurant dans le présent document peuvent comprendre, entre autres, des déclarations à l'égard des objectifs, des priorités et des stratégies, des engagements et des cibles en matière d'inclusion et de diversité de la Banque et des mesures qu'elle prendra pour les réaliser (y compris relativement à des pratiques d'embauche, des stratégies et programmes de recrutement), du cadre réglementaire dans lequel elle évolue, de l'incidence de la pandémie de COVID-19 et de la manière dont elle y fera face et de certains risques auxquels la Banque est confrontée. Ces déclarations prospectives sont habituellement marquées par l'emploi de verbes ou d'expressions verbales comme « prévoir », « croire », « estimer », « projeter », « planifier », « s'attendre à », « avoir l'intention de », par l'emploi de la forme future ou conditionnelle, notamment des verbes tels que « être », « devoir » et « pouvoir », et par l'emploi d'autres termes ou expressions similaires. Ces déclarations prospectives visent à aider les porteurs de titres de la Banque à comprendre la vision, la stratégie, les cibles et objectifs de la Banque relativement à l'inclusion et la diversité, et peuvent ne pas convenir à d'autres fins. Ces déclarations prospectives sont basées sur nos attentes, estimations et intentions actuelles et sont sujettes à des risques inhérents et à de l'incertitude, dont bon nombre sont indépendants de la volonté de la Banque.

Notre capacité à atteindre nos objectifs, nos priorités et nos cibles en matière d'inclusion et de diversité repose sur un certain nombre d'hypothèses et est assujettie à un certain nombre de facteurs, y compris, entre autres, la conjoncture économique générale et les conditions du marché au Canada, aux États-Unis et dans certains autres pays où la Banque exerce des activités; les modifications apportées à la réglementation touchant les activités de la Banque; l'incertitude géopolitique et sociopolitique; la capacité de la Banque à répondre aux attentes de ses parties prenantes concernant les enjeux environnementaux et sociaux; la capacité de la Banque à réaliser ses principales priorités à court terme et ses stratégies à long terme; la capacité de la Banque à recruter et retenir le personnel clé dans un environnement concurrentiel pour les talents;

et l'incidence possible d'événements importants sur l'économie locale et internationale, y compris les conflits internationaux, les catastrophes naturelles et les urgences de santé publique comme la pandémie de COVID-19 dont l'évolution est difficile à prévoir et qui pourrait continuer d'avoir des répercussions pour la Banque.

Il est fort possible que les prévisions, cibles, projections, attentes ou conclusions expresses ou implicites de la Banque ne se révèlent pas exactes, que ses hypothèses ne soient pas confirmées et que sa vision, ses objectifs stratégiques et ses cibles de performance ne soient pas réalisés. La Banque recommande aux lecteurs de ne pas se fier indûment à ces déclarations prospectives, étant donné que divers facteurs pourraient faire en sorte que les résultats réels soient sensiblement différents des attentes, des estimations ou des intentions exprimées dans ces déclarations prospectives. Ces facteurs incluent le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité et de financement, le risque opérationnel, le risque de non-conformité à la réglementation, le risque de réputation, le risque stratégique et le risque environnemental et social, de même que certains risques dits émergents ou jugés importants, lesquels sont décrits plus amplement dans la section « Gestion des risques » débutant à la page 65 du Rapport annuel 2022 de la Banque.

La liste des facteurs de risque qui précède n'est pas exhaustive. Des renseignements supplémentaires sur ces facteurs sont fournis dans la section « Gestion des risques » du Rapport annuel 2022 de la Banque et peuvent être mis à jour dans les rapports aux actionnaires trimestriels déposés par la suite. Les investisseurs et autres personnes qui se fondent sur les déclarations prospectives de la Banque doivent considérer soigneusement les facteurs susmentionnés ainsi que les incertitudes et les risques qu'ils comportent. À moins que la législation ne l'y oblige, la Banque ne prévoit pas mettre à jour quelque déclaration prospective que ce soit, verbale ou écrite, qu'elle peut faire ou qui peut de temps à autre être faite en son nom. Nous mettons en garde les investisseurs que ces déclarations prospectives ne sont pas des garanties de performances futures et que les événements ou résultats réels peuvent différer sensiblement de ces déclarations en raison d'un certain nombre de facteurs.

# Table des matières

- 4** Message du président
- 5** Message de la présidente du Conseil Inclusion et Diversité et de la vice-présidente, Talent et Culture
- 8** À propos du présent cahier
- 10** De solides fondations pour un milieu inclusif et diversifié
  - › Tolérance zéro à la discrimination, au harcèlement et à la violence au travail
  - › Portrait actuel de notre main-d'œuvre
  - › Le bien-être de nos employés au cœur de nos priorités
- 14** Un environnement de travail inclusif favorisant la réussite de chaque personne
  - › Notre stratégie
  - › Nos réalisations 2022
  - › Nos indicateurs de performance

# Entreprendre un avenir plus inclusif maintenant

## Message du président et chef de la direction



Humbles et fiers, attentifs et déterminés. Voici quelques-uns des mots qui décrivent comment nous faisons les choses à la Banque Nationale pour développer et entretenir une culture inclusive et atteindre une plus grande diversité. Notre engagement à créer un milieu qui accueille, adapte, célèbre les différences et valorise cette richesse est sans nul doute le fil conducteur de nos actions au quotidien.

Nous sommes fiers du sentiment d'inclusion exprimé par nos employés ainsi que de l'engagement qu'ils témoignent pour s'assurer d'entretenir les bonnes conversations et ainsi faire avancer les choses. Jamais nous n'avons eu autant d'occasions de dialogue autour de l'inclusion et de la diversité. Dans chaque secteur, des escouades se mobilisent et deux nouveaux groupes-ressources d'employés ont pris leur envol dans la dernière année, s'ajoutant aux groupes déjà existants. Au total, c'est plus de 6 700 employés impliqués activement et qui unissent leurs forces pour contribuer concrètement à favoriser un environnement de travail inclusif.

La diversité des idées qui est stimulée par ces échanges à travers la Banque est pour nous une source essentielle de remise en question, d'innovation et de progrès. Nous accordons un soin particulier à nous nourrir d'idées portant autant sur les aspects visibles de la diversité, que sur ses aspects invisibles, qu'il s'agisse d'expériences, de points de vue ou autres. Nous croyons que notre performance en dépend, mais encore plus important, que le bien-être, l'épanouissement, la contribution et la fierté de nos employés en découlent directement.

Nous voulons aussi créer le milieu de travail le plus stimulant, développer des équipes inclusives, engagées et passionnées des clients. Pour ce faire, nous déployons différents moyens pour favoriser les apprentissages, à tous les niveaux de l'organisation. Nos formations portent notamment sur le

racisme, les biais inconscients et l'interculturalité. Nous travaillons à éliminer les obstacles auxquels font face les femmes, les employés s'identifiant en tant que minorités visibles, en situation de handicap, autochtone et aux communautés LGBTQ+ au quotidien et aux différentes étapes de leur parcours professionnel. À cet effet, nos programmes de *coaching*, de mentorat et de *sponsorship*, porteurs, efficaces et appréciés, continueront de jouer un rôle important au cours des prochaines années.

Un milieu de travail exempt de comportements discriminatoires revêt aussi une importance capitale. Ainsi, nous n'hésitons pas à adopter un ton affirmé pour prévenir toute forme de discrimination. D'ailleurs, le projet Tolérance Zéro en succursales et dans nos centres de contacts cet automne se poursuit en ce début d'année 2023 afin que les conditions soient en place pour des échanges respectueux.

Par ailleurs, nous demeurons sensibles au contexte économique incertain que nous traversons. L'inflation, les taux d'intérêt élevés et le ralentissement de notre économie peuvent être des sources d'exclusion sociale. Elles le sont pour un grand nombre de citoyens, mais elles le sont de façon plus aigüe encore pour les groupes minoritaires. Nous en sommes conscients, et nous valorisons une approche conseil adaptée aux circonstances.

En terminant, nous reconnaissons que nous comptons toujours plusieurs défis à relever. Bâtir une culture inclusive est un parcours qui demande engagement, persévérance et détermination. Notre travail porte ses fruits et nous le poursuivons avec humilité. Nous sommes fiers du travail accompli avec nos employés et les remercions de leur contribution à créer un milieu toujours plus équitable et inclusif afin que la richesse de notre diversité prenne toute la place qui lui revient.

**Laurent Ferreira**

Président et chef de la direction

# Entreprendre avec et pour les gens

**Message de la présidente du Conseil Inclusion et Diversité et de la vice-présidente Talent et Culture**



C'est avec beaucoup de fierté que nous vous présentons cette 3<sup>e</sup> édition du Cahier Inclusion et Diversité. Nous sommes à la fin de l'an deux de notre plan triennal 2020–2023 et nous nous réjouissons du travail accompli jusqu'à présent, avec et pour nos employés, tout autant que nous sommes conscientes des défis qu'il nous reste à relever. La réalisation de ce plan continue à s'effectuer grâce au partenariat solide et à la collaboration étroite avec le Conseil Inclusion et Diversité, l'ensemble de nos secteurs d'affaires et nos groupes-ressources d'employés (GRE).

Les travaux de la dernière année ont permis d'atteindre plus largement nos auditoires internes et externes, de renforcer l'engagement des leaders et la fierté de nos employés, et de faire rayonner notre marque. Nous avons agi de manière ciblée, en soutien à la carrière et à la relève, entre autres pour les femmes et les minorités visibles, tout en plaçant nos fondations pour nos groupes autochtones et nos personnes en situation de handicap. Des initiatives structurantes, comme le déploiement d'un plan soutenant le développement des compétences inclusion et diversité, notamment l'interculturalisme, ont pris forme pour outiller nos gestionnaires et développer nos leaders. Enfin, nous avons amorcé la préparation d'un virage inclusion et diversité en ce qui concerne notre clientèle.

Soulignons aussi nos avancées significatives en matière de flexibilité au travail. Le contexte pandémique des dernières années a permis de faire évoluer certaines mesures exceptionnelles en un cadre de flexibilité maintenant intégré à notre gestion au quotidien qui bonifie nos pratiques en matière d'inclusion.

**Lucie Blanchet**

Première vice-présidente à la direction,  
Particuliers et Expérience client

Les impacts de ces actions et les progrès réels qui en découlent, autant en ce qui a trait à notre culture inclusive qu'à notre diversité, nous indiquent que nous posons les bons gestes et travaillons sur les bons enjeux. Nous mesurons maintenant un indice d'inclusion qui se situe à 90 % et nous comptons désormais sur l'engagement de plus de 6 700 membres dans nos divers groupes-ressources d'employés. Nous sommes aussi conscientes qu'il faut poursuivre le travail amorcé et amplifier nos actions intentionnelles pour nos groupes autochtones et personnes en situation de handicap dans la prochaine année afin de résoudre les enjeux qui persistent. Le Conseil mise sur le focus, la discipline et la persévérance dans l'exécution de notre plan, l'alignement entre l'interne et l'externe pour amplifier notre impact ainsi que l'engagement et l'implication des leaders et de nos groupes-ressources d'employés.

Par ailleurs, bâtir une culture, la faire vivre et lui permettre d'évoluer nécessite d'accorder une place de choix à la voix et à l'expérience de nos employés. C'est pourquoi notre accompagnement et la conception de nos programmes continueront de se faire en étroite collaboration avec les employés. Partir de l'expérience employé permet aussi de s'assurer que la Banque demeure une destination de carrière de choix où les gens se réalisent pleinement en contribuant au succès et au bien-être de leurs collègues, de notre clientèle et de la communauté.

Nous remercions chacun et chacune de nos employés qui, par leurs actions quotidiennes, changent les choses en lien avec nos valeurs et font une différence pour notre organisation et notre société.

**Lucie Houle**

Vice-présidente, Talent et Culture

# Conseil Inclusion et Diversité<sup>1</sup>

Le Conseil est composé de leaders engagés auprès des secteurs d'affaires et de nos segments employés travaillant en collaboration avec les groupes-ressources d'employés.



<sup>1</sup> Composition du Conseil Inclusion et Diversité au moment de l'impression.

## NOTRE MISSION COMMUNE

Nous existons pour avoir  
un **IMPACT POSITIF** dans  
la vie des gens.

En bâtissant ***des relations  
à long terme*** avec nos  
clients, nos employés  
et la communauté.

**L'humain d'abord.**

# À propos du présent cahier

Le présent cahier se consacre exclusivement au thème de l'inclusion et de la diversité. Principalement orienté employés, ce cahier est relié aux activités au Canada de la Banque Nationale. Réalisé par une équipe relevant de la vice-présidence, Talent et Culture, il est le fruit d'une collaboration entre plusieurs responsables de nos pratiques en expérience employé, des représentants de nos secteurs d'affaires et de nos groupes-ressources d'employés (GRE).

Ce cahier est aligné avec nos principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), adoptés par le conseil d'administration, qui démontrent l'importance que nous accordons au développement durable et au maintien d'un meilleur équilibre des intérêts entre les parties prenantes dans la société. Le masculin est parfois utilisé pour alléger le texte.

L'inclusion et la diversité font partie de nos engagements dans le volet Social et contribuent à faire avancer les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (ONU), notamment l'objectif 5 « Égalité entre les sexes » et l'objectif 10 « Inégalités réduites ».

## SOCIAL



Nous enrichissons  
les communautés

- › Nous maximisons le potentiel des individus et de la collectivité
- › Nous faisons la promotion de l'inclusion et de la diversité
- › Nous favorisons l'entrepreneuriat, la littératie financière, la philanthropie et le soutien à la santé et à l'éducation

Principaux objectifs de  
développement durable de l'ONU  
couverts par nos principes



## Portée

Ce document rassemble les contenus pertinents liés aux priorités, aux engagements et aux actions de la Banque en matière d'inclusion et de diversité ainsi que les résultats à ce jour. Les informations qui y sont partagées portent sur la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2022 et incluent les activités en cours et celles prévues dans le cadre du plan triennal 2020–2023. Des cibles mesurables ont été fixées et nous faisons preuve de transparence dans la communication de nos progrès par une mise à jour annuelle du cahier. Les initiatives mentionnées dans ce cahier sont constamment revues et mises à jour pour en assurer la pertinence et l'exactitude. Elles sont donc susceptibles d'évoluer au fil du temps.

## Gouvernance

Depuis plusieurs années, la Banque s'appuie sur une structure rigoureuse qui assure en continu la bonne gouvernance de notre pratique d'inclusion et de diversité. Sous la responsabilité de la première vice-présidente à la direction, Particuliers et Expérience client, le Conseil Inclusion et Diversité est composé d'employés et de dirigeants en provenance des différents secteurs de la Banque. Ce conseil a pour mandat de s'assurer d'un suivi et d'une communication régulière au sein de chaque secteur, auprès de l'équipe de direction et du comité de ressources humaines du conseil d'administration. Le comité de ressources humaines, quant à lui, approuve les orientations et le plan triennal, en plus de veiller à la mise en place de stratégies d'acquisition, de développement et de mobilisation en matière d'inclusion et de diversité. Un suivi des avancées de la Banque est présenté sur une base trimestrielle à l'équipe de direction et au comité de ressources humaines.





## Parties prenantes

Ce cahier s'inscrit dans le cadre du dialogue continu que la Banque entretient avec ses employés ainsi qu'avec ses autres parties prenantes, notamment les clients, les communautés, les actionnaires, les investisseurs, les fournisseurs, les groupes d'intérêt, les organisations internationales et les autorités réglementaires. Ces interactions permettent, par exemple, de réaliser diverses analyses d'impact, d'améliorer nos pratiques et de viser les normes les plus avancées en matière de divulgation.

## Publications complémentaires au présent rapport en matière d'inclusion et de diversité à la Banque

Ces publications sont disponibles à l'adresse [bnc.ca](https://www.bnc.ca) dans la rubrique [À propos de nous](#).



- [Rapport sur les avancées environnementales, sociales et de gouvernance \(ESG\)](#)
- [Circulaire de sollicitation de procurations de la direction](#)
- [Rapport annuel](#)
- [Code de conduite](#)
- [Déclaration des droits de la personne](#)
- [Politique sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail](#)
- [Politique sur la prévention de la discrimination au travail](#)
- [Ligne directrice sur le dialogue avec les parties prenantes](#)
- [Engagement de la direction dans ses relations avec les peuples autochtones](#)

## @ Pour nous contacter

Pour tout commentaire sur ce cahier, veuillez communiquer avec nous par courriel à l'adresse [diversite@bnc.ca](mailto:diversite@bnc.ca).

# De solides fondations pour un milieu inclusif et diversifié



En tant qu'employeur, nous mettons tout en œuvre afin que chaque personne puisse se sentir valorisée, réalise son plein potentiel et entreprenne ses ambitions.

**TOLÉRANCE ZÉRO** La Banque ne tolère aucune forme de discrimination.

## Tolérance zéro à la discrimination, au harcèlement et à la violence au travail

La Banque attache une grande importance à la qualité de l'environnement dans lequel évoluent ses employés et s'assure d'instaurer les mesures nécessaires pour promouvoir un environnement ouvert, respectueux et exempt de discrimination. En ce sens, la Banque s'est dotée de politiques et de pratiques qui visent à assurer l'équité en matière d'emploi, le respect des droits de la personne, et la lutte contre la discrimination, le harcèlement et la violence au sein de l'entreprise. Les motifs de discrimination interdits sont prévus dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Nos politiques et pratiques en matière d'équité s'appliquent en tout temps sur tous les lieux de travail, de travail à distance et à l'extérieur des locaux de la Banque dans le cadre de tout événement professionnel ou en lien avec le travail.

La Banque a mis en place une structure qui assure en continu la bonne gouvernance de la pratique en matière de prévention du harcèlement, de la discrimination et de la violence au travail.

## Régler les différends avec respect et impartialité

Le Bureau de l'Ombudsman des employés facilite la résolution des différends que les employés et gestionnaires de tous les niveaux peuvent avoir dans le cadre de leur travail. Il traite aussi les signalements dans le respect de l'anonymat, lorsque requis. Relevant du président et chef de la direction, l'Ombudsman a la responsabilité de considérer de manière juste et impartiale les préoccupations et intérêts des parties impliquées dans le conflit. L'Ombudsman présente des options adaptées à la situation ou encore, guide les parties impliquées vers les bonnes ressources. Dans une démarche informelle, il peut aussi faciliter le dialogue entre les parties en cause. Les conseillers du Bureau de l'Ombudsman sont tenus d'assurer la confidentialité des échanges et des faits qui sont portés à leur attention. Il n'y a pas de processus d'escalade préalable à l'ouverture d'un dossier.

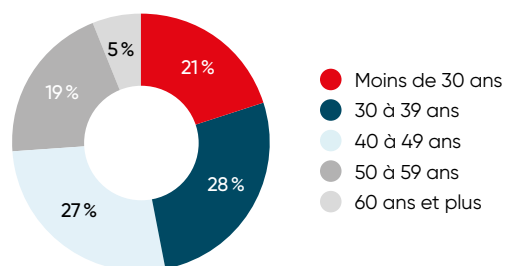
## Portrait actuel de notre main-d'œuvre

La Banque voit une grande richesse dans la diversité de ses talents et est fière d'avoir une main-d'œuvre à l'image de la communauté, issue de différents groupes d'âge, origines, identité de genre et orientation sexuelle, et qui soutiennent ses valeurs en matière d'ouverture et d'inclusion.

**52,7%**

de nos employés sont à la Banque depuis plus de 5 ans, dont **14,1% depuis plus de 20 ans.**

### Répartition des employés par groupe d'âge



### Représentation des femmes

**52,9%**

Les femmes représentent 52,9% de la main-d'œuvre à la Banque et près de **45% de nos cadres seniors.**

### Représentation des membres des communautés autochtones

**0,6%** Les membres des communautés autochtones représentent 0,6% de nos employés et **76% d'entre eux occupent une fonction de cadre ou de professionnel.**

### Représentation des personnes en situation de handicap

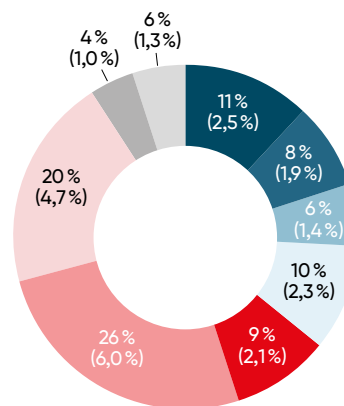
**2,6%** Les personnes en situation de handicap représentent 2,6% de nos employés et **79% d'entre elles occupent une fonction de cadre ou de professionnel.**

### Représentation des communautés culturelles et des minorités visibles



À la lumière des réponses fournies par nos employés dans le cadre du questionnaire d'auto-identification sur leur communauté culturelle d'origine, plus de **140 pays** sont représentés au sein de l'entreprise, ce qui représente près de **5 200 employés**. On compte également plus de **65 langues** parlées par nos employés, les plus fréquentes étant le français, l'anglais, l'espagnol, l'arabe, l'italien et le portugais. De plus, **23,6%** de nos employés se considèrent comme faisant partie d'une minorité visible.

Le graphique ci-dessous indique la représentation des employés se considérant comme faisant partie d'une minorité visible par origine<sup>1</sup>.



- Asiatiques du Sud-Est
- Asiatiques occidentaux, qui n'ont pas la peau blanche
- Asiatiques orientaux
- Asiatiques du Sud ou des Indes orientales
- Latino-Américains qui n'ont pas la peau blanche (y compris les Autochtones de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud)
- Noirs
- Nord-Africains ou Arabes qui n'ont pas la peau blanche
- Les personnes d'origine mixte
- Autres groupes

<sup>1</sup> Basé sur la définition décrite dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et les classifications de Statistique Canada. Les données entre parenthèses indiquent la représentation en pourcentage sur le nombre d'employés total.

Le tableau ci-dessous indique la représentation des différents segments d'employés au sein de notre main-d'œuvre, selon leur niveau hiérarchique.

Portrait actuel de notre main-d'œuvre <sup>1</sup>	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
<b>Femmes</b>			
Pourcentage au sein de la Banque	52,90 %	53,80 %	54,70 %
Pourcentage au sein de fonction STEM <sup>i</sup>	17,70 %	17,30 %	s.o. <sup>4</sup>
Pourcentage dans des postes professionnels	47,90 %	47,70 %	47,80 %
Pourcentage dans des postes cadres au sein de la force de vente <sup>ii</sup>	53,70 %	54,80 %	55,60 %
Pourcentage au sein de la force de vente	55,60 %	56,70 %	58,10 %
Pourcentage dans des postes de cadres <sup>iii</sup>	50,30 %	50,80 %	50,80 %
Pourcentage dans des postes de cadres intermédiaires <sup>iv</sup>	78,00 %	81,40 %	79,50 %
Pourcentage dans des postes de cadres séniors <sup>v</sup>	44,60 %	44,20 %	44,10 %
Pourcentage dans des postes de dirigeants et membres de la haute direction <sup>vi</sup>	33,10 %	31,40 %	30,00 %
Pourcentage des membres de la haute direction	33,30 %	40,00 %	36,40 %
<b>Minorités visibles<sup>2</sup></b>			
Pourcentage au sein de la Banque	23,60 %	23,10 %	23,20 %
Pourcentage dans des postes professionnels	25,20 %	24,20 %	24,40 %
Pourcentage dans des postes de cadres	16,70 %	15,60 %	15,40 %
Pourcentage dans des postes de cadres intermédiaires	20,30 %	20,60 %	18,80 %
Pourcentage dans des postes de cadres séniors	16,00 %	14,60 %	14,60 %
Pourcentage dans des postes de dirigeants et membres de la haute direction	6,90 %	5,80 %	4,70 %
Pourcentage des membres de la haute direction	0 %	0 %	0 %
<b>Personnes handicapées<sup>2</sup></b>			
Pourcentage au sein de la Banque	2,60 %	2,60 %	2,90 %
Pourcentage dans des postes de cadres	2,00 %	1,90 %	2,20 %
Pourcentage dans des postes de cadres séniors	2,10 %	2,00 %	2,30 %
<b>Autochtones<sup>2</sup></b>			
Pourcentage au sein de la Banque	0,60 %	0,60 %	0,80 %
Pourcentage dans des postes de cadres	1,00 %	1,00 %	0,90 %
Pourcentage dans des postes de cadres séniors	0,90 %	0,80 %	0,70 %
<b>LGBTQ+</b>			
Pourcentage au sein de la Banque	2,80 %	2,69 %	s.o. <sup>4</sup>
<b>Autres</b>			
Nombre d'employés <sup>1</sup>	19 094	17 901	17 344
Pourcentage d'employés ayant suivi notre formation en inclusion et diversité	99 %	97 %	97 %
Pourcentage d'employés ayant suivi notre formation sur les biais inconscients	65 %	70 %	s.o. <sup>4</sup>
Pourcentage d'employés ayant plus d'un an de service s'étant auto-identifiés <sup>3</sup>	94 %	93 %	97 %



Les données en matière de diversité relatives au conseil d'administration sont disponibles dans la [Circulaire de sollicitation de procuracy de la direction](#).

<sup>1</sup> Employés réguliers, actifs, travaillant au Canada.

<sup>2</sup> Selon les définitions dans le cadre de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

<sup>3</sup> En 2021, la Banque a procédé à la révision et relance de son formulaire d'auto-identification pour l'ensemble des employés travaillant au Canada. Un taux d'auto-identification plus faible peut expliquer certaines variations par rapport à 2020.

<sup>4</sup> Calculée pour la première fois avec les données de 2021.

<sup>i</sup> STEM : ces fonctions incluent, mais sans s'y limiter, les postes suivants de programmeur informatique, développeur Web, statisticien, logisticien, ingénieur, physicien et scientifique.

<sup>ii</sup> Pourcentage d'employés occupant une fonction de gestion de niveau 1 à 9 au sein de la force de vente.

<sup>iii</sup> Pourcentage d'employés occupant une fonction de gestion de niveau 1 à 9.

<sup>iv</sup> Pourcentage d'employés occupant une fonction de gestion de niveau 1 à 4.

<sup>v</sup> Pourcentage d'employés occupant une fonction de gestion de niveau 5 à 9.

<sup>vi</sup> Pourcentage d'employés occupant une fonction de vice-président ou supérieure (dirigeants) approuvée par la haute direction et membres de la haute direction.

## Le bien-être de nos employés au cœur de nos priorités

La réussite de la Banque est intimement liée au bien-être de nos employés. Un environnement de travail inclusif favorisant le sentiment d'appartenance contribue à leur épanouissement et à une expérience de travail positive.

Nous sommes conscients que les questions liées à l'inclusion et la diversité sont multiples et méritent d'être discutées de façon transparente à tous les niveaux de l'organisation. Afin d'y répondre adéquatement, nous nous efforçons de garder le dialogue ouvert et nous sollicitons régulièrement nos employés afin que leur voix soit entendue. En ce sens, nos sondages internes à l'égard des différentes facettes de l'expérience de nos employés, incluent, entre autres, des questions spécifiques liées à l'inclusion et à la diversité et témoignent de l'importance que nous accordons à ces sujets.

Nous sommes particulièrement fiers de l'indice de mobilisation<sup>1</sup> de nos différents segments d'employés en 2022. Le maintien de l'indice pour une 3<sup>e</sup> année à un niveau élevé fait ressortir de grandes forces. Notamment celles d'une culture centrée sur le client qui s'appuie sur notre mission commune qui place l'humain d'abord et une volonté, de la part de nos employés, de s'engager personnellement et collectivement afin d'optimiser notre performance.

Indice de mobilisation des employés <sup>2</sup>	2022	2021	2020	2019
Global	88	87	86	82
Femmes	89	87	87	82
Minorités visibles	86	86	84	80
Personnes en situation de handicap	83	82	82	77
Autochtones	93	89	83	82

Une dimension clé de notre culture se traduit dans notre indice d'inclusion. Avec un résultat de 90 %, il témoigne de l'engagement de nos employés et met en lumière leur expérience perçue en matière d'inclusion au sein de l'organisation. L'indice d'inclusion démontre la perception positive à l'effet que la Banque offre un milieu propice à l'inclusion et à la diversité, et nous permet d'orienter nos efforts pour nous assurer que l'expérience vécue soit positive pour tous les employés.

Indice d'inclusion <sup>3</sup>	2022
Global	90
Femmes	90
Minorités visibles	87
Personnes en situation de handicap	86
Autochtones	94



**« Le respect de la diversité et l'ouverture sont au cœur des valeurs de la Banque. Tout ce que fait la Banque pour le bien de ses employés est très stimulant et nous incite quotidiennement à entreprendre nos ambitions professionnelles et personnelles. »**

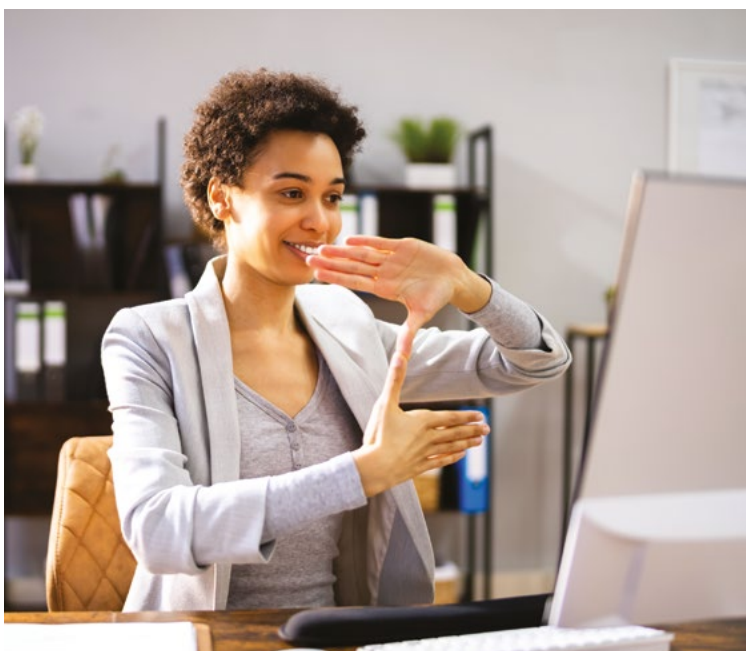
*Marie-Josée Dumais, Directrice principale, Stratégies en gestion de talent*

<sup>1</sup> Référence aux indicateurs de performance en page 27.

<sup>2</sup> L'indice de mobilisation des employés a été établi à la suite du sondage interne « Ma voix, notre expérience » auquel 12 716 employés ont répondu à l'automne 2022. L'indice mesure à quel point une équipe est motivée à contribuer à la réussite de l'organisation, à se dépasser pour atteindre les objectifs d'affaires. Nous mesurons la mobilisation à l'aide de cinq énoncés.

<sup>3</sup> L'indice d'inclusion est un indice perceptuel établi dans le cadre du sondage interne « Ma voix, notre expérience » auquel 13 149 employés ont répondu à l'été 2022. L'indice est composé de sept énoncés.

# Un environnement de travail inclusif favorisant la réussite de chaque personne



Nous sommes fiers de ce qui a été accompli par la Banque en matière d'inclusion et de diversité au fil des ans et ces fondations, qui s'appuient sur l'expérience de nos employés, nous permettent de poursuivre nos efforts vers une plus grande inclusion de chaque personne. Pour ce faire, nous nous sommes fixé des objectifs précis à atteindre au 31 décembre 2023 qui s'appuient sur des orientations claires, établies en collaboration avec le Conseil Inclusion et Diversité. Notre vision est la suivante :

**Créer le milieu de travail le plus stimulant au pays et appuyer notre engagement social par une culture inclusive et un talent diversifié.**



Notre **plan d'action triennal 2020–2023** définit de façon concrète les champs d'actions sur lesquels nous nous penchons pendant cette période, en fonction des priorités suivantes :

- › **Un milieu ouvert et inclusif**, exempt de racisme et de discrimination, où nos employés se sentent reconnus et se réalisent pleinement, peu importe leur diversité.
- › **Des équipes diversifiées** et représentatives de notre société et de nos clients, et **l'accès au meilleur talent**.
- › **Un positionnement fort à titre d'employeur de choix** axé sur l'humain, reconnu pour son **engagement social** et sa **saine gouvernance**.

**« Notre ambition de créer un milieu de travail des plus stimulants passe par une culture inclusive tant auprès de notre clientèle, de notre communauté que de nos employés. »**

*Extrait d'un entretien avec Laurent Ferreira, président et chef de la direction lors de la conférence trimestrielle aux employés, décembre 2022*

## Notre stratégie

Sur la base de l'expérience partagée par nos employés et les meilleures pratiques de l'industrie, notre stratégie s'appuie sur la sensibilisation afin de faire évoluer les mentalités et de créer l'ouverture tout en renforçant l'engagement et l'imputabilité des gestionnaires. Nous poursuivons nos actions sur les biais inconscients et mettons en place les conditions nécessaires pour soutenir efficacement le développement et la progression de tous.

### Trois champs d'action encadrent les différentes initiatives à l'échelle de la Banque :

- 1 Dialoguer
- 2 Engager
- 3 Agir au quotidien

#### 1 Dialoguer



Le dialogue avec nos employés constitue la pierre angulaire d'un milieu se voulant réellement inclusif. Promouvoir l'importance de l'inclusion et de la diversité passe notamment par une communication ouverte et par des échanges réguliers qui permettent de faire évoluer les mentalités et de prendre conscience collectivement des enjeux qui y sont rattachés.

Pour **favoriser et faciliter les échanges au sein de l'entreprise**, nous mettons en place les actions suivantes :

- › Renforcer la sensibilisation de nos employés aux biais inconscients grâce à des ateliers de discussion;
- › Élaborer et déployer une stratégie pour développer les compétences associées à un leadership inclusif, auprès de nos gestionnaires et de leurs équipes;
- › Améliorer l'accès au matériel existant et aux outils (sites éducatifs et informatifs disponibles à l'interne) pour rejoindre nos différents publics, et faciliter les conversations et la qualité des interactions;
- › S'appuyer sur nos différents canaux de communication internes (groupes-ressources d'employés, réseau social en entreprise, etc.) pour mieux comprendre l'expérience de nos employés et échanger avec eux en continu sur nos engagements, nos progrès et les ressources disponibles pour favoriser l'inclusion de chaque personne;
- › Animer la plateforme interactive d'échanges et de sensibilisation Culture Club créée par des employés et ouverte à toutes les personnes qui souhaitent s'exprimer sur des sujets de société ou d'actualité. Les conférenciers et les intervenants qui s'y expriment sont des employés de la Banque. Des conférenciers externes peuvent également être invités, selon les besoins.

#### 2 Engager



Engager la Banque sur la voie d'une plus grande inclusion passe par une **imputabilité renforcée de nos dirigeants** et une **gouvernance accrue de nos pratiques et de nos initiatives**, ce à quoi le Conseil Inclusion et Diversité veille particulièrement dans le cadre de son mandat. De plus, avec l'ajout de représentants des différents segments d'employés au sein du Conseil, nous nous assurons d'être mieux connectés à tous les niveaux de l'organisation.

En connectant dirigeants, groupes-ressources d'employés et équipes d'experts à travers des forums formels et informels, nous œuvrons donc au déploiement des actions suivantes :

- › Faire vivre l'inclusion et la diversité dans tous les secteurs de l'entreprise, au moyen de groupes de travail sectoriels menés par des gestionnaires et des employés, chargés de la mise en œuvre de leur plan d'action respectif;
- › Intégrer des cibles spécifiques de représentativité au tableau de bord de performance des exécutifs et les communiquer, tant à l'interne qu'à l'externe;
- › Présenter l'avancement de nos initiatives et faire état de notre progression à l'équipe de direction et au comité de ressources humaines du conseil d'administration sur une base trimestrielle.

### 3 Agir au quotidien



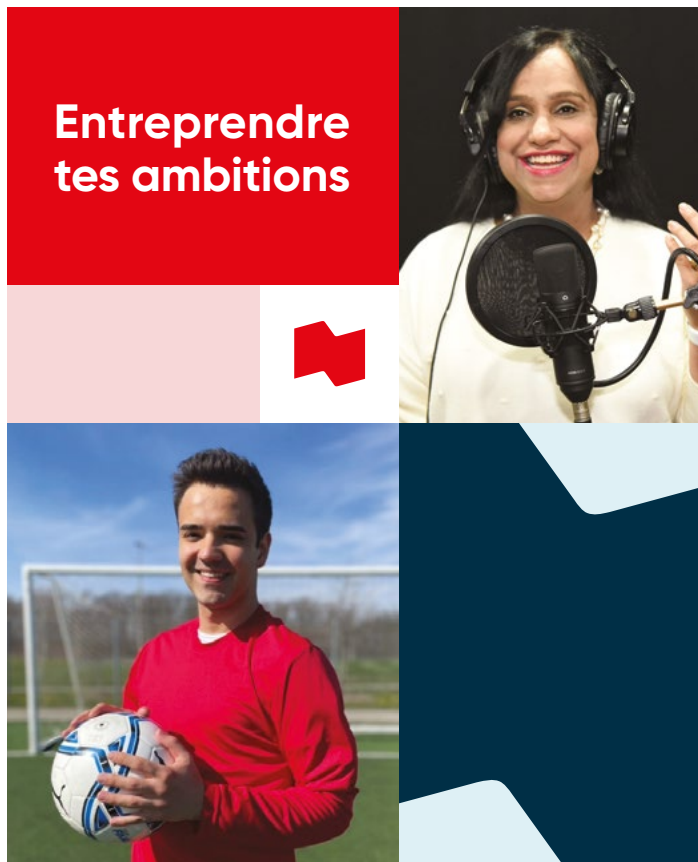
Nous souhaitons que tous nos employés se sentent reconnus et qu'ils puissent se réaliser pleinement à la Banque. En ce sens, nous veillons à ce que nos pratiques de gestion de talent soutiennent l'évolution professionnelle de nos employés et contribuent à assurer un bassin de relève dans l'entreprise, et ce, en optimisant nos processus de recrutement en continu. Nous souhaitons ainsi créer des conditions favorables permettant de **soutenir la carrière de nos employés**, par le biais des actions suivantes :

- › Instaurer des groupes de discussion au sein de la Banque, en s'appuyant sur nos sondages annuels, pour sonder nos employés quant à leurs perceptions et travailler de concert avec eux, afin d'adapter certains de nos programmes dans le but de créer une expérience de travail optimale;
- › Évaluer nos pratiques de ressources humaines pour en assurer l'équité et l'absence de biais et de discrimination à chaque étape (recrutement, évaluation de la performance, rémunération, relève);
- › Mettre en place des initiatives de développement propres à chaque segment d'employés en collaboration avec nos groupes-ressources d'employés;
- › Rendre les activités de mentorat plus accessibles auprès de nos différents segments d'employés.

Nous cherchons également à assurer la **disponibilité d'un bassin d'employés talentueux et représentatifs de notre société diverse** afin de bâtir une relève solide au sein de la Banque. Pour cela, nous mettons en place les actions suivantes :

- › Bâtir des bassins de talents internes et externes et préqualifier des candidats pour des fonctions clés;
- › Déployer le programme de développement du leadership auprès de notre bassin de relève;
- › Mener des initiatives ciblées auprès des écoles, des universités et des organismes qui appuient particulièrement les femmes, les minorités visibles, les personnes ayant un handicap et les Autochtones, afin de développer nos bassins de candidatures parmi ces segments de population.

## Entreprendre tes ambitions



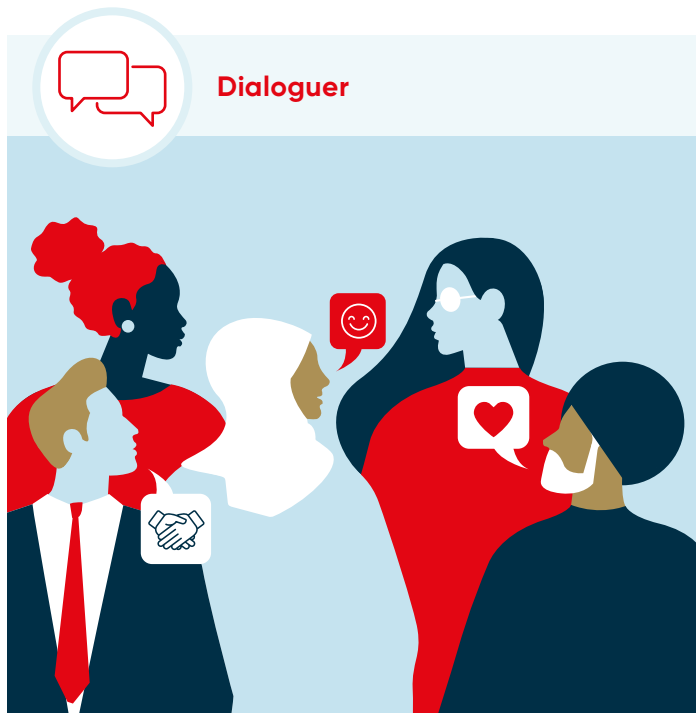
Enfin, il nous importe d'**optimiser nos processus et expériences de recrutement** en lien avec notre objectif de renforcer notre positionnement à titre d'employeur de choix. Pour y parvenir, nos actions visent notamment à :

- › Mettre de l'avant les talents issus de nos différents segments d'employés dans le cadre de nos stratégies de recrutement, notamment grâce à l'appui de nos groupes-ressources d'employés;
- › Former et outiller les équipes de recrutement et les gestionnaires afin qu'ils travaillent main dans la main dans le but de neutraliser toute forme de biais pouvant survenir dans les processus de recrutement;
- › Rédiger des affichages de postes sans biais en mentionnant les mesures d'accommodement offertes aux personnes candidates lors du processus d'entrevue.



## Nos réalisations 2022

Au courant de l'année 2022, plusieurs initiatives du plan triennal 2020–2023, provenant de chacun de nos trois champs d'action, ont été mises en place afin de soutenir une culture inclusive au sein de la Banque et bâtir des équipes diversifiées.



- › Publication d'un bulletin d'information mensuel exclusivement consacré à l'inclusion et à la diversité, endossé et partagé par le Conseil Inclusion et Diversité au sein de leurs secteurs et à travers les réseaux sociaux internes de l'entreprise;
- › Animation d'un calendrier d'événements permettant de souligner, de célébrer et de commémorer différents thèmes et ainsi accroître la sensibilisation aux différentes réalités et établir une culture axée sur l'inclusion;
- › Mise en place de plusieurs initiatives telles que des groupes de discussion, des ateliers, des clubs de lecture, des cercles d'empathie et des activités soutenues par des librairies humaines, pour créer des espaces sécuritaires favorisant le dialogue et l'apprentissage;
- › Partage de nombreux témoignages, articles ou vidéos portant sur l'inclusion et la diversité sous des thèmes tels que le racisme, l'accessibilité, le leadership féminin, le Mois de l'histoire des Noirs, la Journée de la vérité et de la réconciliation et l'affirmation de son identité, qui ont suscité des occasions de dialogue sur les différents canaux de communication et de collaboration de nos employés.

**Afin de renforcer les échanges au sujet de l'inclusion et de la diversité au sein de la Banque, voici les actions les plus porteuses ayant été déployées :**

- › Diffusion d'une formation obligatoire sur la prévention de la discrimination, du harcèlement et de la violence qui a été suivie par 99% des employés;
- › Diffusion d'une capsule vidéo portant sur les biais inconscients afin d'accroître la sensibilisation, qui a été visionnée par 65% des employés;
- › Déploiement d'une nouvelle formation à l'attention de tous les employés : « Les essentiels de l'inclusion et de la diversité » entamée à l'automne et suivie par 53% des employés;
- › Déploiement d'un projet soutenant le développement des compétences en inclusion et diversité auprès des dirigeants et des gestionnaires de la Banque;
- › Animation et enrichissement de la nouvelle plateforme web Inclusion et Diversité, accessible à l'ensemble des employés, et présentant de nouveaux contenus informatifs ainsi que du matériel éducatif interne tel que des ateliers de formation sur les biais inconscients, des capsules informatives et des outils de gestion sur l'inclusion et la diversité;



**En ce qui concerne l'engagement de nos employés face à l'inclusion et la diversité, nous avons amplifié notre impact via les initiatives suivantes :**

- › Groupes de travail menés par des gestionnaires et des employés dans tous les secteurs. Par différents moyens, tels que des dîners-conférences, des ateliers d'apprentissage et des témoignages, ils se sont chargés de la mise en œuvre des plans sectoriels élaborés par les membres du Conseil Inclusion et Diversité;
- › Gouvernance rigoureuse de la représentativité des femmes et minorités visibles au niveau de la direction, incluant le suivi des objectifs au tableau de bord commun pour l'ensemble des dirigeants;
- › Suivi d'un indice Inclusion intégré au sondage d'engagement permettant d'évaluer et de mesurer la perception de l'ensemble de nos employés;

- › Présentation trimestrielle de la progression des initiatives à l'équipe de direction et au comité de ressources humaines du conseil d'administration par l'exécutif Expérience Employé et un membre du Conseil Inclusion et Diversité. Le comité de ressources humaines s'assure du respect des orientations et du plan triennal et supervise la mise en place de stratégies porteuses en termes d'inclusion et de diversité;
- › Création du nouveau groupe-ressource d'employés R.A./I.N. (Réseau Autochtones/Indigenous Network) qui s'ajoute aux groupes déjà existants qui visent à favoriser un environnement de travail inclusif;
- › Collaboration avec de nombreux partenaires afin de favoriser l'essor d'une collectivité inclusive et fière;
- › Création d'un mandat de Leader Transformation et Inclusion Client, afin de soutenir nos ambitions d'une culture d'inclusion intégrée à nos stratégies et processus d'affaires.



### Agir au quotidien

#### Afin de contribuer pleinement à la réalisation de nos employés ainsi qu'à leur sentiment de reconnaissance, nous avons mis en place ces initiatives :

- › Déploiement d'un ensemble de mesures, d'avantages et de modes de travail flexibles qui contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et offre des solutions permettant de répondre à des besoins individuels diversifiés (aménagement du temps de travail, offre de congés, travail hybride ou 100 % à distance, travail temporaire de n'importe où dans le monde, etc.);
- › Lancement d'un programme de *sponsorship* parrainé par des dirigeants et destiné aux femmes et aux personnes de minorités visibles afin de soutenir le développement de leur carrière;
- › Développement d'une boîte à outils pour la prévention et la gestion des situations de discrimination comprenant des vidéos, arbres décisionnels pour identifier et agir, ainsi qu'une campagne visible à notre clientèle (affiches et message vocal);
- › Déploiement de programmes de mentorat et de *coaching* s'adressant aux différents groupes cibles, plus particulièrement les femmes, les minorités visibles et les personnes en situation de handicap;
- › Analyse du processus de recrutement basée sur l'expérience, identification des écarts et formation de l'équipe Acquisition de talents sur les compétences d'inclusion et de diversité telles que l'interculturalité et les biais inconscients;
- › Prestation supplémentaire parentale élargie à tous les nouveaux parents admissibles, pour les enfants nés ou adoptés, offrant ainsi davantage de flexibilité et un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle aux femmes, aux hommes et aux parents des communautés LGBTQ+;
- › Établissement de stratégies de recrutement ciblées permettant la création de bassin de candidatures diversifiées;
- › Participation à plus d'une vingtaine d'événements carrières dans divers établissements scolaires, salons de l'immigration et salons d'emplois, auprès de différents groupes;
- › Exercice de gestion de risques de main-d'œuvre adaptée pour outiller nos gestionnaires à intégrer, de façon systématique, la dimension de diversité de leurs talents à leurs conversations, pour ensuite bâtir des stratégies inclusives appropriées à leurs réalités;
- › Rayonnement de l'inclusion, qui se veut au cœur de nos valeurs, au quotidien à travers l'organisation. Cela se traduit par la mise en œuvre d'initiatives de nos employés en complément aux actions corporatives, telles que :
  - Participation à des groupes de discussion;
  - Création de groupes-ressources d'employés;
  - Organisation d'activités ludiques.



## Réseau de l'inclusion

En 2021, le programme Ambassadeurs de l'inclusion et de la diversité est devenu le GRE Réseau de l'inclusion. En 2022, le groupe a vu le nombre de ses membres tripler. En s'impliquant dans les réseaux internes, à titre d'ambassadeurs, d'alliés ou d'avocats, nos employés sont tous des acteurs de l'inclusion et de la diversité. Ils contribuent à maintenir un dialogue ouvert et inclusif au sein de l'organisation, à promouvoir nos activités auprès de leurs collègues et à faire rayonner la Banque auprès de leur communauté. Ce réseau a pour vocation de rassembler, de guider et de soutenir la transformation vers une culture inclusive.

En complément, plusieurs initiatives ont été déployées pour favoriser l'inclusion et pour soutenir le développement de nos différents groupes d'employés : femmes, minorités visibles, personnes en situation de handicap, Autochtones et membres des communautés LGBTQ+.



**« L'inclusion est l'affaire de tous et toutes. Il s'agit d'inclure et d'être inclus, quelles que soient nos différences. Par ce réseau rassembleur, nous nous adressons à l'ensemble des employés pour que tous et toutes s'habilitent, s'éduquent et deviennent des acteurs de ce changement nécessaire. »**

*Céline Manoël, directrice principale  
Inclusion et Diversité, secteur  
Expérience Employé*



La Banque est fière de poursuivre sa collaboration à titre d'employeur affilié au Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI).

## Femmes

Dans le but d'encourager le développement et la mobilité des femmes tout en renforçant la représentation féminine dans nos fonctions de gestion, nous avons établi de **nombreux partenariats avec l'industrie et des organismes externes** afin de bénéficier des meilleures pratiques sur le marché. C'est avec grande fierté que nous sommes :

- › **Partenaire de l'Association des femmes en finance du Québec (AFFQ)**, une association qui se consacre à l'avancement professionnel des femmes et qui s'emploie également à influencer les décideurs et les acteurs clés du développement économique du Québec;
- › **Partenaire de Women in Capital Markets (WCM)**, une association qui vise à propulser l'égalité par le biais de stratégies et d'initiatives qui augmentent le nombre de femmes et renforcent les connaissances de l'industrie en matière de diversité et d'égalité;
- › **Partenaire de La Gouvernance au Féminin (LGAF)**, un organisme offrant du soutien aux femmes dans leur développement de leadership et leur avancement de carrière;
- › **Partenaire de Women's Executive Network (WXN)**, une organisation nord-américaine qui propulse et célèbre l'avancement professionnel des femmes;
- › **Signataire des Principes d'autonomisation des femmes de l'ONU**, qui visent la promotion de l'égalité des sexes sur le lieu de travail, le marché et au sein de la communauté;
- › **Signataire de l'Accord Catalyst 2022**, un groupe représentant 56 grandes organisations canadiennes afin d'encourager l'accès des femmes à la haute direction des entreprises.

Plusieurs initiatives sont également mises en œuvre au sein même de la Banque. Le **programme de mentorat** destiné à promouvoir la fonction de conseillère en placement à la Financière Banque Nationale vise notamment à augmenter la présence de femmes dans la profession, en les aidant à atteindre une meilleure conciliation travail-famille et en favorisant un service à la clientèle adapté pour les femmes investisseuses. Plus de 150 femmes ont bénéficié de ce programme depuis 2016.

Quant au **programme Women in Capital Markets**, il vise à encourager la présence des femmes dans le secteur des marchés financiers, en leur octroyant l'accès à un programme de mentorat d'un an, afin de les préparer à effectuer un stage au sein de ce secteur. Quarante-cinq femmes ont bénéficié de ce programme depuis 2018.



### La Banque Nationale, partenaire de L'Effet A depuis sa création en 2015

L'Effet A, dont la mission consiste à propulser l'engagement professionnel des femmes, a accueilli près de 422 femmes travaillant à la Banque.

- › 52% des candidates de la Banque ont entre 40 et 49 ans au moment de leur participation au programme.
- › 47% des participantes ont eu au moins une promotion au sein de la Banque depuis leur participation au programme.
- › 29% des candidates ayant effectué un mouvement latéral ou ayant été promues à la suite du programme l'ont été vers un autre secteur d'affaire.
- › Taux de rétention de 89% des candidates à la suite de leur participation au programme.

L'engagement de la Banque à des initiatives telles que **Les Audacieuses**, un programme qui vise à attirer de nouveaux talents féminins en technologies de l'information de façon inclusive, ainsi que **Numérique au Féminin**, qui valorise le positionnement des femmes dans le domaine du numérique, sont des éléments clés pour soutenir l'accessibilité des femmes aux métiers de technologie de l'information.

### Le réseau Femmes en tête

Créé en 2012, ce GRE contribue au développement du leadership féminin à la Banque en favorisant le maillage entre les femmes et les hommes alliés de différents secteurs. Comptant désormais plus de 1 500 membres, cette communauté de partage et de soutien vise à mieux outiller les femmes pour accéder à des postes de gestionnaires seniors et de niveau supérieur. Le passage aux modes virtuels pour les événements de réseautage et de formation organisés par le Réseau a permis de rejoindre et d'avoir un impact positif sur un nombre de femmes encore plus élevé à l'échelle nationale et dans nos bureaux internationaux. Voici quelques sujets traités :

- › Série « Femme remarquable », une publication mensuelle visant à reconnaître une employée qui se démarque par son engagement social et son parcours inspirant;
- › Conférences et webinaires portant sur la collaboration virtuelle, le futur du leadership, les enjeux tels que la conciliation travail-famille, le lâcher-prise, la reconnaissance de l'épuisement professionnel et le syndrome de l'imposteur.



« J'ai découvert le Réseau Femmes en tête en 2015 et depuis ce temps, c'est une partie intégrante de mon développement, mais c'est également bien plus que cela! C'est l'opportunité d'avoir un accès privilégié à des idées et des conseils lors des conférences et d'événements, que je peux appliquer tout au long de ma carrière à la Banque. C'est aussi le plaisir de découvrir ou de redécouvrir des femmes remarquables que nous avons la chance d'avoir au sein de notre organisation, qui sont près de notre réalité et desquelles on peut grandement s'inspirer. Lorsqu'on participe à une activité du réseau Femmes en tête, on en ressort à tout coup énergisée, grandie et prête à avoir un impact positif autour de nous. »

*Joannie Sirois, propriétaire de produit, Technologie de l'information*

Notre engagement à faire de la Banque une entreprise plus inclusive et diversifiée a été salué à plusieurs reprises par des organismes externes. En 2022, la Banque a accédé à l'**indice d'égalité des sexes de Bloomberg** pour une cinquième année consécutive. Nous avons également reçu pour une troisième année, la **Certification Parité – niveau Platine** – décernée par l'organisme La Gouvernance au féminin, qui récompense nos efforts pour atteindre la parité dans l'organisation.

## Communautés culturelles

La Banque peut compter sur l'apport de talents diversifiés comme le témoigne le fait que plus de 140 pays sont représentés à travers l'organisation et que nos employés sont en mesure de s'exprimer dans plus de 65 langues différentes. Nous reconnaissons la richesse qui émane de la diversité culturelle de notre société et nous sommes fiers d'avoir un bassin d'employés à l'image des communautés que nous desservons.

La relance du formulaire d'auto-identification à tous les employés nous a d'ailleurs permis de renforcer la qualité de nos données sur les origines ethniques diversifiées de nos talents.

La mise en place de pratiques de flexibilité au travail innovantes tel que le travail temporaire de n'importe où dans le monde, bénéficie à plusieurs de nos employés s'identifiant à des communautés culturelles diverses et dont les proches vivent hors Canada. En facilitant l'accès à des solutions qui leur permettent d'être près de leurs proches dans des moments qu'ils jugent importants, ces pratiques encouragent un meilleur équilibre de vie personnelle et professionnelle à travers une expérience employée positive.



**« Ambassadeur convaincu des valeurs de l'équité, d'inclusion et de diversité, le Culture club m'offre une plateforme qui me permet de rencontrer des collègues de tous les horizons, de partager leurs expériences et de célébrer toutes les cultures. C'est un lieu où, via des actions concrètes, je contribue à faire rayonner la diversité et surtout à réaliser, dans l'intérêt de chaque personne, l'ambition de la Banque de créer le milieu de travail le plus stimulant, ouvert, inclusif au pays où les employés se sentent reconnus et appréciés et peuvent se réaliser pleinement peu importe leur diversité. »**

*Joé Bouanda, conseiller de pratique, Opération, livraison des infrastructures et actifs de sécurité TI*

## Culture Club

La mission de ce groupe-ressource d'employés est de faire rayonner la diversité et de poser des actions concrètes pour promouvoir l'inclusion au sein de notre organisation. C'est à la suite de la vague d'indignation qui a suivi la mort de George Floyd en mai 2020 que le concept de Culture Club est né. Le Culture Club est une plateforme interactive créée par les employés pour les employés. Il est ouvert à tous les employés sur tous les sujets de société ou d'actualité. Les conférenciers et intervenants sont tous des employés et les sujets abordés sont partagés aux équipes d'expériences employé ainsi que la haute direction dans le but d'améliorer le quotidien de nos employés ainsi que la qualité du service offert à notre clientèle.

Le Culture Club contribue à la sensibilisation et à l'éducation à l'inclusion et la diversité notamment grâce à ses activités :

- › Création de contenu et diffusion de capsules vidéo éducatives;
- › Mise en place d'ateliers de discussion d'employés;
- › Développement d'un programme mentorat pour les personnes de minorités visibles;
- › Collaboration pour la campagne externe du temps des fêtes;
- › Mise en place d'un calendrier des fêtes religieuses célébrées au sein de l'organisation et avec notre clientèle;
- › Contribution à des projets inclusifs à l'attention de notre clientèle tels que des guichets automatiques plus inclusifs et des feuillets à l'attention des nouveaux arrivants;
- › Organisation d'événements célébrant l'inclusion.

## Minorités visibles

Comme nous reconnaissons l'enrichissement de notre culture par la diversité de ses talents, nous reconnaissons également les obstacles. Notre engagement à lutter contre la discrimination et le racisme se traduit par la création et la divulgation d'un plan d'action stratégique réparti sur trois ans afin de prioriser et de favoriser la responsabilisation en matière d'inclusion et de diversité.

Différentes initiatives ont été réalisées, dont les suivantes :

- › Signataire de l'initiative BlackNorth qui vise à faire tomber les barrières systémiques affectant négativement la vie des Noirs au Canada;
- › Création de groupes de discussion et mise en place d'une plateforme d'échange pour faciliter les conversations difficiles en renforçant le dialogue ouvert et en assurant une écoute continue au sujet de la discrimination et du racisme;
- › Formation de plusieurs équipes et gestionnaires sur les biais inconscients;
- › Signature de partenariats avec les écoles/universités et des organismes soutenant les différentes communautés dont:
  - Black Professionals in Tech Network
  - Onyx Initiative
  - Radio de Médias Maghreb
- › Mise en place d'un programme de mentorat et de *sponsorship* afin d'accroître notre bassin de relève issue des minorités visibles;
- › Mise en place d'un programme de développement de carrière interne (Moi, Ma carrière) pour les membres du Réseau des Professionnels noirs;
- › Organisation d'événements pour ouvrir le dialogue et sensibiliser sur la réalité des collègues racialisés, notamment lors du Mois de l'histoire des Noirs;
- › Appui au Forum citoyen sur la représentativité des communautés noires dans les professions juridiques de l'Université de Montréal;
- › Formations sur le racisme offertes par l'Institut du Nouveau Monde.

Nous poursuivrons nos initiatives, dont entre autres :

- › L'organisation de groupes de discussions et d'échanges pour mieux comprendre l'expérience employé des personnes des minorités visibles, cibler les freins à leur recrutement et à leur progression de carrière ainsi que pour renforcer leur engagement et leur sentiment d'appartenance envers la Banque.



### Le réseau des professionnels noirs

Créé en 2020, ce GRE s'est donné comme mission d'attirer, de développer et de retenir les meilleurs talents noirs grâce à l'engagement communautaire, au développement du leadership et à une culture d'inclusion. Ce groupe-ressource d'employés encourage le mentorat et organise divers ateliers et conférences mettant en lumière la volonté des employés de la Banque de faire partie d'un réel changement, et contribue ainsi à l'épanouissement de ses membres.



**« Le programme de développement « Moi, Ma carrière » m'a donné la structure et le soutien dont j'avais besoin pour poursuivre des objectifs clés dans ma carrière. À chaque rencontre, j'ai acquis plus de clarté et de responsabilité pour poursuivre mon plan actuel. En mettant en œuvre les conseils reçus, je me suis accomplie au-delà de mes attentes. Le soutien des membres du groupe et l'énergie mobilisante de chaque séance m'ont amenée à être plus courageuse dans mon ambition. Je suis profondément reconnaissante pour les nouvelles relations professionnelles que j'ai acquises grâce à ce programme. »**

*Yvonne Nnadi, associée aux ventes numériques, Banque Nationale Investissements*

## Personnes en situation de handicap

La Banque est consciente de la nécessité d'offrir un environnement adapté aux personnes en situation de handicap, visibles ou non, et souhaite contribuer à la réalisation de leurs ambitions grâce à diverses mesures pour soutenir leur prestation de travail et pour améliorer la qualité de leur expérience au quotidien. À cet égard, notre **programme d'accommodements** permet d'agir sur nos conditions de travail et nos environnements physiques et technologiques grâce à un aménagement de l'espace de travail, de l'horaire ou des tâches selon les besoins et la réalité spécifiques des employés.

Au-delà de l'organisation du travail, il importe de mettre en place les conditions nécessaires pour continuer d'assurer l'attraction des personnes ayant un handicap, visible ou non, et de leur permettre de développer leur talent et s'épanouir pleinement, et ce, tant professionnellement que personnellement.

Notre engagement envers les personnes en situation de handicap se traduit par différentes initiatives, dont les suivantes :

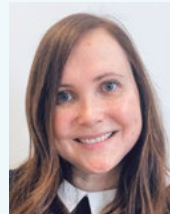
- › Création d'un comité d'employés constitué sur une base volontaire et mené par un membre du Conseil Inclusion et Diversité, également membre de la haute direction, pour développer des initiatives spécifiques visant à rendre l'environnement de travail des personnes en situation de handicap plus inclusif;
- › Création du groupe-ressource d'employés « Autour du handicap ».

Nous poursuivons nos initiatives, dont entre autres :

- › Embauche d'une cohorte de scientifiques de données et d'analystes en ingénierie des données qui s'identifient comme neuro-atypiques et mise en place d'un programme pour soutenir l'inclusion des personnes neuro-diverses;
- › Collaboration avec des organismes externes pour nous accompagner dans la réflexion et l'élaboration de mesures appropriées à l'égard du recrutement d'employés en situation de handicap, visible ou non, avec pour objectif, entre autres, de revoir les exigences reliées à certains affichages de poste pour éviter les freins à l'embauche;
- › Développement du programme d'accompagnement Tête à Tête autour du handicap dont l'objectif est de faciliter l'inclusion des personnes en situation de handicap en offrant un accompagnement additionnel;

### Autour du handicap

En 2021, la Banque a soutenu la création du groupe-ressource d'employés Autour du handicap dont l'objectif est de mettre en lumière et de partager des histoires, des réalités et des événements autour du handicap — les visibles et les non visibles.



**« À titre d'employée vivant avec un handicap, je peux clairement affirmer que les valeurs d'inclusion et de diversité sont incarnées au quotidien par mon employeur. La preuve, c'est qu'en 20 ans de temps en poste à la Banque, jamais on ne m'a fait sentir comme étant catégorisée à titre de personne handicapée. Que l'on ait un handicap lourd, invisible, mineur, ou autre, on fait partie de la norme, on ne peut se sentir exclu. »**

*Isabelle Blais, directrice principale, Stratégie d'affaires et intégration, Particuliers et Entreprises*

- › Identification d'une personne responsable du développement d'un bassin de recrutement pour les personnes en situation de handicap;
- › Organisation d'événements et d'activités de sensibilisation tels que des capsules vidéos témoignages et des rencontres avec la fondation de la Librairie Humaine pour alimenter le dialogue entre les collègues;
- › Implication de collègues en situation de handicap dans le processus d'aménagement du nouveau siège social de la Banque (le 800, rue Saint-Jacques);
- › Participation au programme Duo Emploi en offrant des stages d'une journée en succursales pour les personnes en situation de handicap.



## Autochtones

Faire une place plus importante aux membres des peuples et communautés autochtones au sein de notre effectif demeure une priorité. Cela se traduit par un dialogue plus ouvert et continu avec les employés de ces communautés afin de renforcer leur sentiment d'appartenance et d'être réellement eux-mêmes au travail. Soucieux d'offrir les mêmes chances de succès à tous, nous sommes également engagés à mieux comprendre les défis auxquels ils font face en matière de progression de carrière et les attributs qui, à leurs yeux, feraient de la Banque un employeur encore plus attirant.

Pour progresser en ce sens, des actions concrètes se sont mises en place. En voici quelques-unes :



- › Engagement dans le programme des Relations progressistes avec les Autochtones du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. Dans cette optique, la Banque s'engage dans un programme de certification de trois ans afin de développer des relations positives et progressistes avec les communautés autochtones;
- › Création d'un nouveau groupe-ressource d'employés nommé R.A./I.N. (Réseau Autochtones/Indigenous Network), qui a pour objectif d'être un endroit d'échanges et de support au sujet des communautés autochtones;



**« La diversité est un cheminement, pas une destination. La véritable inclusion nécessite de la curiosité et de la volonté à s'ouvrir et à apprendre des origines, des influences et des réalités des autres. Il faut du courage afin d'être ouvert aux nouvelles idées et de la confiance pour partager ses vulnérabilités. Je suis fière de participer au Réseau R.A./I.N. et de la façon dont celui-ci contribue à notre cheminement. »**

*Teresa Lesyk, Directrice et chef  
Gestion de trésorerie*



- › Création d'un comité d'employés constitué sur une base volontaire et mené par un membre du Conseil Inclusion et Diversité, également dirigeant à la Banque, pour développer des initiatives spécifiques visant à rendre l'environnement de travail des employés issus des peuples ou communautés autochtones plus inclusif;
- › Activités de sensibilisation, d'éducation et de rayonnement de nos talents autochtones dans le cadre de célébrations annuelles:
  - Célébration du 21 juin : Journée nationale des peuples autochtones
  - Commémoration du 30 septembre : Journée nationale de la vérité et de la réconciliation
- › Mise en place d'ateliers de travail pour mieux comprendre l'expérience actuelle et souhaitée, et pour augmenter l'impact de nos actions;
- › Amélioration du processus d'accompagnement des équipes d'experts dans la révision et l'adoption de nos programmes et de notre approche par des organismes externes.

À l'extérieur de la Banque, nous nous impliquons également de façon concrète dans le cadre d'événements, de tables d'échanges et de comités consultatifs menés par des organismes externes ou des institutions, dont l'objectif est d'améliorer la représentativité des peuples et communautés autochtones sur le marché de l'emploi.

## Communautés LGBTQ+

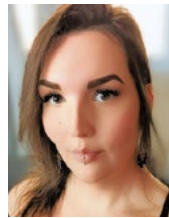
À la Banque, notre culture inclusive signifie que nous sommes dans le respect de la diversité de chaque personne. À ce titre, nous soutenons les membres des communautés LGBTQ+ en nous engageant aux côtés d'organismes œuvrant pour le respect des droits de la personne, quelle que soit leur identité ou orientation sexuelle.

La Banque est consciente des défis vécus par les personnes trans et non binaires et s'engage à leur assurer un milieu de travail inclusif permettant d'améliorer la qualité de leur expérience professionnelle au quotidien. À cet égard, en 2021, la Banque s'est dotée d'un processus spécifique de soutien pour les personnes concernées et leurs gestionnaires.



Nous sommes fiers d'être :

- › Signataire des Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU pour lutter contre la discrimination à l'égard des lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres et intersexués (LGBTI);
- › Présentateur de la journée internationale contre l'homophobie et la transphobie et partenaire de la Fondation Émergence;
- › Partenaire du Conseil Québécois LGBT, de Gris-Montréal et Gris-Québec, de Rézo et de Fierté au travail Canada.



**« Grâce à mon implication dans le Réseau MOI, je participe concrètement à ce que la Banque soit un milieu de travail sain, stimulant et inclusif pour les communautés LGBTQ+. Par exemple, nous avons créé un guide afin de faciliter l'intégration des personnes trans et non-binaires à la Banque Nationale. C'est en travaillant tout le monde ensemble que nous avons un vrai impact sur l'inclusion et la diversité dans notre milieu de travail. »**

*Malia Desmarais-Lamy, représentante sénior, Centre contact client*

## Le réseau MOI

Le réseau MOI favorise un environnement Motivant, Ouvert et Inclusif. Il représente et accompagne les collègues de la diversité sexuelle et de genre, ainsi que leurs personnes alliées, afin que tout le monde puisse s'exprimer librement, tout en favorisant un milieu de travail sain, stimulant, inclusif et diversifié. En parallèle à la mission de la Banque « L'humain d'abord », le groupe-ressource d'employés s'engage à soutenir toute personne qui en ressentira le besoin pour des questions entourant la diversité sexuelle et de genre.

Parmi les récentes réalisations :

- › Série de témoignages internes autour des réalités des personnes qui s'identifient comme étant LGBTQ+;
- › Première participation à Pride Toronto;
- › Publication d'un répertoire des activités de formation et de sensibilisation aux réalités LGBTQ+ au Québec, en collaboration avec le Conseil québécois LGBT;
- › Organisation d'une série d'événements de sensibilisation à la Journée internationale contre l'homophobie et la transphobie ainsi que le mois des fiertés;
- › Participation à des événements de recrutement des personnes LGBTQ+ en technologie;
- › Participation continue à des événements et à des formations externes traitant des enjeux de nos communautés;
- › Mise en place d'un groupe de travail travaillant à définir les alignements et les outils nécessaires à une écriture inclusive à la Banque.

## Nos indicateurs de performance

La Banque continue de déployer des efforts pour mettre en œuvre des stratégies porteuses articulées autour de nos trois champs d'action que sont le dialogue, l'engagement et l'action au quotidien. Nous mesurerons l'impact de nos actions par la progression de nos indicateurs de performance.

- › Le **niveau de perception que la Banque offre un milieu propice à l'inclusion et à la diversité** est mesuré par l'indice d'inclusion et de diversité<sup>1</sup>. De 79 % en 2020, il a été largement dépassé en 2021, pour atteindre 86 %, et il a continué de croître en 2022 pour atteindre **90 %**, ce qui représente **une augmentation de 4 %**.
- › La **connaissance des ressources et outils offerts à l'interne<sup>1</sup> pour faciliter les conversations et les interactions positives au sein de la Banque** qui était de 58 % en 2020 a connu **une progression importante de plus de 24 %, pour s'établir à 82 % en 2022**.
- › La **représentativité globale et sectorielle en pourcentage des différents segments d'employés composant la main-d'œuvre globale de la Banque** évolue en fonction des cibles à atteindre au 31 décembre 2023, tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous :

Segments	Bassin global <sup>3</sup>		Dirigeants et membres de la haute direction <sup>4</sup>		Cadres séniors <sup>5</sup>	
	Au 31 décembre 2022	Cible 2023	Au 31 décembre 2022	Cible 2023	Au 31 décembre 2022	Cible 2023
Femmes	52,90 %	<b>56 %</b>	33,10 %	<b>36 %</b>	44,60 %	<b>47 %</b>
Minorités visibles <sup>2</sup>	23,60 %	<b>26 %</b>	6,90 %	<b>7 %</b>	16,00 %	<b>16 %</b>
Personnes handicapées <sup>2</sup>	2,60 %	<b>4 %</b>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Autochtones <sup>2</sup>	0,60 %	<b>1 %</b>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.

1 L'indice a été établi à la suite du sondage interne « Ma voix, notre expérience » (anciennement appelé « Regard ») auquel 13 149 employés ont répondu à l'été 2022.

2 Selon les définitions dans le cadre de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

3 Employés réguliers, actifs, travaillant au Canada.

4 Employés occupant une fonction de vice-président ou supérieure (dirigeants) approuvée par la haute direction et membres de la haute direction.

5 Employés occupant une fonction de gestion de niveau 5 à 9.



MD BANQUE NATIONALE et le logo BANQUE NATIONALE sont des marques de commerce déposées de la Banque Nationale du Canada.  
Toute autre marque de commerce mentionnée dans ce rapport qui n'est pas la propriété de la Banque Nationale du Canada est la propriété de son détenteur respectif.  
© 2023 Banque Nationale du Canada. Toute reproduction totale ou partielle est strictement interdite sans l'autorisation préalable écrite de la Banque Nationale du Canada.