Promouvoir l’équité raciale par l’écoute, l’apprentissage et l’action

À la Banque Nationale du Canada, l’inclusion, la diversité et l’équité font partie intégrante de notre culture et guident nos actions. Notre approche consiste à en faire des leviers stratégiques de la performance humaine et du bien-être intégrés dans nos pratiques d’affaires, tout en favorisant une culture de respect, d’inclusion et d’authenticité. Cette approche comprend également notre engagement continu envers la réconciliation avec les peuples autochtones et nos efforts à promouvoir l’équité des chances et l’inclusion des membres de minorités visibles.

En février 2026, la Banque Nationale a retenu les services de KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. pour réaliser un audit indépendant d’équité raciale portant sur nos politiques, pratiques et processus liés à l’emploi ainsi que sur les produits et services que nous offrons aux peuples autochtones et aux membres de minorités visibles. L’audit s’est appuyé sur la méthodologie d’inclusion de KPMG et par des échanges avec le *Shareholder Association for Research and Education* (SHARE).

L’audit a accordé une importance particulière aux expériences vécues des personnes qui ont accepté d’y participer. Au moyen de groupes de discussion, d’entrevues et de sondages confidentiels, l’auditeur a cherché à comprendre l’expérience du personnel et de la clientèle par rapport à la culture, aux pratiques, aux produits et aux services de la Banque. Cette approche reflète notre conviction que les progrès significatifs reposent non seulement sur les politiques, les programmes et les données, mais aussi sur l’écoute, la participation à un dialogue ouvert et la compréhension de leurs réalités. Dans le cadre de notre engagement à l’égard de la transparence, de l’imputabilité et de l’amélioration continue, nous publions un résumé détaillé du rapport.

Renforcer l’expérience employé·e·s

L’audit reconnaît les bases solides que la Banque Nationale a mises en place pour promouvoir l’équité raciale. Il met en lumière notre stratégie d’inclusion, de diversité et d’équité, les contributions de nos groupes ressources employé·e·s, nos efforts pour attirer et développer des talents diversifiés, nos pratiques de gestion des données employé·e·s sur l’effectif et notre travail pour faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones.

Il identifie également des occasions de renforcer l’avancement de talents diversifiés au sein de la Banque, de mieux faire connaître les programmes de développement et de sponsorship, de continuer à soutenir les groupes ressources employé·e·s et de favoriser une plus grande uniformité à travers les équipes et les régions.

Dans la poursuite de nos efforts, nous continuerons de tenir compte des expériences et des priorités propres aux peuples autochtones et aux membres de minorités visibles. Une

MD BANQUE NATIONALE et le logo BANQUE NATIONALE sont des marques de commerce déposées de la Banque Nationale du Canada.

culture d’inclusion exige des espaces d’ouverture au dialogue où les employé·e·s peuvent exprimer leurs points de vue, soulever des préoccupations et remettre en question les pratiques de l’organisation de façon constructive.

Étendre notre approche à l’expérience clientèle

L’audit reconnaît que la Banque offre des comptes, des cartes de crédit et des services d’envoi international de fonds adaptés aux personnes nouvellement arrivées. Il met également en lumière notre cadre d’équité dès la conception, nos processus structurés de gestion des plaintes, nos services multilingues, nos multiples canaux de services bancaires ainsi que la diversité de la représentation dans notre matériel de marketing.

L’audit identifie aussi certains aspects méritant une attention particulière dans l’expérience clientèle, notamment les besoins particuliers des client·e·s et des communautés autochtones, les obstacles pouvant toucher les personnes nouvellement arrivées, ainsi que la clarté et l’inclusivité des communications.

Orienter notre prochaine phase d’action

Nous considérons les conclusions de l’audit comme une importante source d’information pour notre prochaine phase de travail. Les constats formulés serviront à orienter notre prochain plan d’action triennal en matière d’inclusion, de diversité et d’équité, ainsi que nos politiques et pratiques visant la clientèle. Nos priorités incluront notamment ce qui suit :

- continuer d’appuyer l’avancement de talents diversifiés au sein de la Banque;
- renforcer la participation et la visibilité des groupes ressources employé·e·s;
- continuer d’accroître la connaissance du système de soutien existant pour les employé·e·s;
- s’adapter aux réalités des membres de minorités visibles et aux peuples autochtones;
- continuer d’examiner comment nous pouvons favoriser des expériences clientèle plus inclusives et équitables.

Nous remercions les employé·e·s et les client·e·s qui ont partagé leurs expériences et leurs points de vue, KPMG pour son travail indépendant, SHARE pour son engagement et ses conseils, ainsi que nos actionnaires et autres parties prenantes pour leurs apports continus. Leur contribution nous aidera à tirer parti de nos forces, à combler les écarts relevés et à poursuivre nos actions en faveur d’un avenir plus inclusif, diversifié et équitable.

Banque Nationale du Canada

Banque Nationale du Canada | 2026

Audit d’équité raciale

Rapport sommaire

Octobre 2026

Table des matières

Table des matières I
1. Aperçu général 1
1.1 Objet et portée de l’audit d’équité raciale 1
1.2 Résumé de l’audit des pratiques d’emploi 1
1.3 Résumé de l’audit des produits et services offerts à la clientèle 3
2. Méthodologie 5
2.1 Méthodologie en matière d’inclusion 5
2.2 Éléments probants 7
2.3 Normes d’audit des droits civils 9
2.4 Limitations et hypothèses 9
3. Principales constatations 11
3.1 Audit des pratiques d’emploi 11
3.2 Audits des produits et services offerts à la clientèle 22
Plan d’action 30
Mesures axées sur les employé·e·s 31
Mesures axées sur la clientèle 31

1. Aperçu général

1.1 Objet et portée de l'audit d'équité raciale

La Banque Nationale du Canada (« la BNC » ou « la Banque ») a retenu les services de KPMG Canada (« KPMG » ou « l'auditeur ») en février 2026 pour effectuer un audit d'équité raciale (« AER »). L'objectif de l'AER était de fournir une évaluation indépendante et objective de certaines politiques, pratiques et de certains processus applicables à l'équité raciale à l'échelle de la BNC pour ses pratiques d'emploi et pour les produits et services offerts à la clientèle en mettant l'accent sur les peuples autochtones et les minorités visibles.

Dans le cadre de ce mandat, KPMG a procédé à un examen de la documentation pertinente, a recueilli les perspectives des parties prenantes et a mené une évaluation et une analyse des renseignements recueillis afin de déterminer les forces, les possibilités d'avancement et les pistes d'amélioration[1]. L'évaluation s'est fondée sur la méthodologie de KPMG en matière d'inclusion, qui a été adaptée au contexte de la Banque. Elle repose sur un cadre adapté de dimensions et de sous-dimensions en vue d'effectuer une évaluation structurée et multidimensionnelle. Elle comprenait en outre des entrevues et des sondages qualitatifs en ligne auprès des employé·e·s et des client·e·s pour comprendre leurs points de vue et leurs expériences sur le plan de l'équité raciale à la BNC. Ces conversations ont fourni de précieux renseignements qualitatifs sur l'expérience au regard des politiques, pratiques, processus, produits et services pertinents dans des contextes réels et ont orienté les observations et les recommandations énoncées dans le présent rapport.

KPMG a également utilisé les normes d'audit des droits civils[2], adaptées au contexte canadien, pour orienter l'examen. L'audit tient compte du contexte canadien, y compris de l'importance particulière des cadres afférents aux peuples autochtones et à la réconciliation.

Voici les points à retenir et nos principales recommandations :

1.2 Résumé de l'audit des pratiques d'emploi

1.2.1 Forces

- La BNC adopte une approche mature et bien intégrée pour promouvoir l'équité raciale, appuyée par une solide stratégie pluriannuelle d'inclusion, de diversité et d'équité (IDE) et une gouvernance claire.

[1] Les observations et les recommandations du présent rapport cernent des possibilités de renforcer les pratiques actuelles de la BNC. Sauf indication contraire expresse, les pistes d'amélioration ne doivent pas être interprétés comme une constatation de discrimination, de traitement inéquitable ou de comportement illégal, ni comme établissant un lien de causalité entre une pratique de la Banque et un résultat précis.
[2] PolicyLink-CivilRightsAuditStandards_7-24-24vFinal.pdf

- La Banque compte une grande représentation des minorités visibles[3] et des peuples autochtones dans la plupart des niveaux et a déployé des efforts ciblés pour attirer des talents de diverses origines raciales. Elle recueille également des données structurées sur l'effectif qui éclairent les décisions stratégiques.
- Un solide écosystème appuie les groupes ressources employé·e·s (GRE) pour les minorités visibles et les employé·e·s autochtones.
- La Banque offre à son personnel des occasions d'apprentissage et de formation axées sur la culture des peuples autochtones et la lutte contre le racisme.
- Elle met fortement l'accent sur l'inclusion et la réconciliation avec les Autochtones, appuyées par des initiatives, des partenariats et une gouvernance dédiés. Mentionnons notamment la participation de la Banque à l'APRA (Attestation de partenariat en matière de relations avec les Autochtones), sa collaboration avec des fournisseurs et des entreprises appartenant à des Autochtones, l'embauche d'un chef, Relations autochtones et des investissements communautaires ciblés.
- La rétroaction des employé·e·s indique une expérience globale positive pour ceux et celles qui s'identifient comme membres de minorités visibles ou de peuples autochtones.

1.2.2 Pistes d'amélioration

- La représentation des minorités visibles et des peuples autochtones diminue au niveau de la direction et du conseil d'administration comparativement aux autres niveaux. Certain·e·s participant·e·s aux groupes de discussion ont indiqué qu'ils et elles aimeraient voir une plus grande représentation des minorités visibles et des peuples autochtones au niveau de la haute direction. Cela révèle la nécessité de renforcer la diversité du bassin et l'attraction des talents, la rétention et la planification de la relève pour accroître la diversité au niveau de la direction. Cette rétroaction laisse entrevoir qu'il serait pertinent d'examiner les politiques et les processus de sélection des membres du conseil pour améliorer la diversité.
- La mise en œuvre des engagements au chapitre de l'inclusion et de l'équité peut varier selon l'équipe, le service et l'emplacement où certain·e·s employé·e·s peuvent ne pas toujours se sentir à l'aise de soulever des préoccupations, le cas échéant, auprès de leurs gestionnaires. Il y a une opportunité de continuer à créer un espace sûr où l'ensemble des employé·e·s se sentent à l'aise et soutenu·e·s lorsqu'ils et elles soulèvent des préoccupations auprès de leurs gestionnaires.
- Les résultats indiquent la pertinence d'améliorer la visibilité et la participation aux événements, aux célébrations et aux occasions de formation sur l'équité raciale mis en place par les GRE.
- La Banque devrait continuer de mettre davantage l'accent sur les relations avec la communauté et les investissements responsables, ce qui pourrait indirectement attirer

[3] KPMG reconnaît que le terme « minorités visibles » peut ne pas correspondre aux pratiques exemplaires et inclusives actuelles. Toutefois, l'utilisation de ce terme par la BNC s'aligne sur la terminologie utilisée par le gouvernement du Canada et dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

des talents diversifiés tout en favorisant un développement économique équitable à l'externe.

Ensemble, ces constats démontrent que la Banque fait la promotion de l'équité raciale à l'égard de ses employés, et que la prochaine étape de sa maturité consiste à renforcer l'imputabilité, la participation, la sensibilisation et les impacts mesurables pour traduire ces mesures en une expérience quotidienne pour l'ensemble des employé·e·s.

1.2.3 Recommandations

Les recommandations concernant les pratiques d'emploi mettent l'accent sur le renforcement de l'imputabilité pour toutes les équipes, les divisions et les géographies, le rehaussement de la sensibilisation et de la participation aux GRE, le renforcement de l'équité dans les processus talents afin d'appuyer la progression aux postes de direction, et l'élargissement des engagements en matière d'équité raciale grâce à des relations externes et à l'impact dans la communauté.

1.3 Résumé de l'audit des produits et services offerts à la clientèle

1.3.1 Forces

- La Banque offre des produits adaptés aux personnes nouvellement arrivées[4], notamment des comptes spécialisés et des cartes de crédit.
- Les décisions de crédit et de prêt sont en grande partie automatisées et guidées par un cadre bien défini d'« équité dès la conception ». La Banque dispose également d'une équipe dédiée à l'équité qui examine les possibles biais dans les règles d'entreprise et les modèles d'analyse.
- La tarification transparente et progressive à travers la gamme de produits permet à la Banque d'offrir des options visant à réduire les obstacles financiers pour divers groupes de clientèles et de petites entreprises. Ces options comprennent des comptes et des cartes de crédit sans frais qui peuvent soutenir les petites entreprises détenues par des membres de minorités visibles ou de peuples autochtones, de même que par d'autres groupes à la recherche d'équité.
- La Banque adopte un processus structuré de gestion des plaintes assorti de procédures et d'outils normalisés pour atténuer les biais.
- Elle exploite un modèle de service multilingue et multicanal dans le cadre duquel elle offre des services en français et en anglais, et les employé·e·s des succursales offrent des services dans d'autres langues, dans la mesure du possible.

[4] L'audit considère les personnes nouvellement arrivées comme une variable de substitution possible aux minorités visibles parce qu'elles sont souvent d'origines raciales diverses. Les données de Statistique Canada appuient cette approche, 83 % des personnes immigrantes récentes ayant été identifiées comme membres d'un groupe racisé dans le Recensement de 2021.

- Un examen des documents de marketing indique l’adoption d’une représentation intentionnelle et diversifiée, ainsi que des campagnes ciblées pour la clientèle d’origines raciales diverses.
- Les commentaires recueillis auprès des groupes de discussion et dans le cadre des sondages en ligne étaient positifs dans l’ensemble, la plupart des participant·e·s indiquant que les produits, les services et les processus de traitement des plaintes répondent à leurs besoins, sans égard à l’identité raciale.

1.3.2 Pistes d’amélioration

- À l’heure actuelle, la Banque ne recueille pas de données démographiques désagrégées sur l’identité raciale ou autochtone de sa clientèle, ce qui limite sa capacité à mesurer les taux d’approbation, la tarification, l’issue des plaintes et d’autres décisions dans l’ensemble des groupes démographiques.
- Il est possible de développer davantage les produits et les services destinés à la clientèle autochtone et d’envisager d’autres modes de prestation de services et de prêts qui permettent de surmonter des barrières distinctes.
- Il est recommandé de continuer à évaluer l’équité et l’impact des produits et services de la Banque sur les minorités visibles et les peuples autochtones.
- La Banque a l’occasion d’intégrer explicitement l’équité comme principe directeur dans le processus de gestion des plaintes afin d’améliorer l’expérience de divers groupes de clientèles. Une formation supplémentaire pour les employé·e·s en contact avec la clientèle peut également ajouter de la valeur.
- Les documents de marketing de la Banque n’indiquent pas explicitement comment l’équité est intégrée à ses produits et à ses décisions.
- Il y a également une possibilité d’améliorer la communication avec les communautés rurales, éloignées et autres communautés d’origines raciales diverses au moyen des canaux numériques ou non numériques, selon le cas.

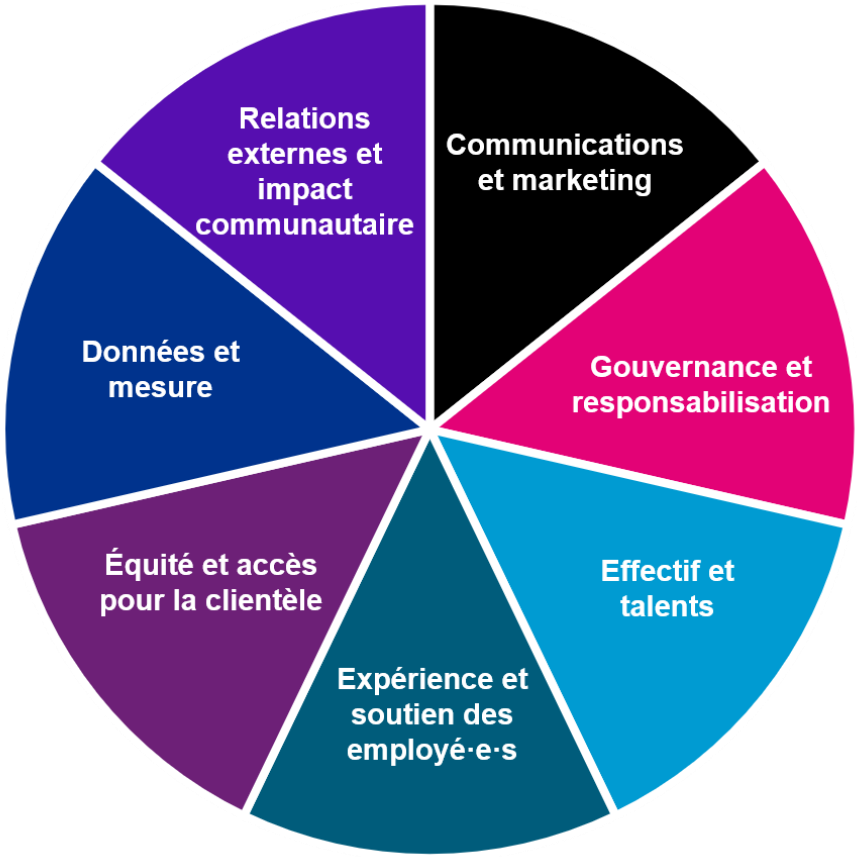
1.3.3 Recommandations

Les recommandations concernant les produits et services offerts à la clientèle sont axées sur l’évaluation de la faisabilité et de la gouvernance appropriée de la collecte de données sur la clientèle en vue de la surveillance de l’équité; le renforcement de la capacité et de l’accessibilité des services bancaires aux peuples autochtones; l’exploration d’autres options de prêt à faible coût et de mesures d’accessibilité; le renforcement de l’expérience client, l’amélioration des processus de gestion des plaintes et de l’accessibilité linguistique; l’expansion du marketing ciblé; et la réalisation périodique d’audits d’équité raciale axés sur la clientèle à mesure que les données probantes sont collectées.

2. Méthodologie

2.1 Méthodologie en matière d'inclusion

L'AER est fondé sur la méthodologie d'inclusion de KPMG, qui a été adaptée au contexte de la BNC et comprend sept (7) dimensions, expliquées plus en détail ci-après. KPMG a utilisé les principes d'équité raciale et les meilleures pratiques pour évaluer les forces et les pistes d'amélioration de la BNC afin de promouvoir l'équité raciale dans ses pratiques d'emploi et ses produits et services.



- **Gouvernance et imputabilité :** Mesure dans laquelle la haute direction et la direction donnent le ton de l'inclusion avec authenticité à tous les niveaux de l'organisation pour promouvoir l'équité raciale, et la solidité de la gouvernance et de l'imputabilité globales en matière de promotion de l'équité raciale. Sous-dimensions : l'intégration stratégique, la représentation au conseil d'administration et au sein de la direction, l'imputabilité des leaders et des gestionnaires et la responsabilité d'entreprise.
- **Effectif et talents :** Cette dimension évalue la mesure dans laquelle les principes d'équité raciale sont intégrés aux pratiques et processus de gestion de l'effectif et des talents de l'organisation. Sous-dimensions : modèle de compétences, l'embauche et le recrutement, les récompenses et la reconnaissance, l'avancement professionnel et l'apprentissage et le développement.

- **Expérience et soutien des employé·e·s :** Cette dimension évalue la mesure dans laquelle les organisations créent une expérience positive et un espace psychologiquement sûr pour les employé·e·s. Sous-dimensions : réseaux d'employé·e·s, le soutien au bien-être, l'inclusion et la sécurité psychologique, ainsi que les politiques et les programmes de ressources humaines.
- **Équité et accès pour la clientèle :** Mesure dans laquelle l'organisation crée des offres de produits et de services équitables sur le plan racial pour sa clientèle. Sous-dimensions : produits et services, accessibilité pour la clientèle, critères d'admissibilité, gestion des plaintes, et confiance et sécurité.
- **Données et mesures :** Cette dimension évalue la mesure dans laquelle les données propres à l'équité raciale sont recueillies, analysées et utilisées pour soutenir les décisions, et si elles sont communiquées de façon transparente. Sous-dimensions : conception des données, cadre et collecte des données sur les employé·e·s et suivi des résultats de la clientèle.
- **Relations externes et impact dans la communauté :** Mesure dans laquelle l'équité raciale joue un rôle central dans la relation de l'organisation avec l'environnement extérieur. Sous-dimensions : l'engagement communautaire et les partenariats stratégiques.
- **Communications et marketing :** Cette dimension détermine la mesure dans laquelle les principes d'équité raciale sont pris en compte dans les communications de l'organisation. Sous-dimensions : langue en milieu de travail, communication, marketing et sensibilisation.

La méthodologie décrit les éléments qui contribuent à l'équité pour toutes les personnes et met l'accent sur la philosophie *Rien sur nous sans nous*, qui intègre les voix et les points de vue des principales parties prenantes dans les activités. Ensemble, ces dimensions couvrent des facteurs internes et externes à la Banque qui ont une incidence sur les expériences équitables de ses parties prenantes.

Les dimensions et les sous-dimensions sont évaluées au moyen de consultations auprès des parties prenantes (sondages, groupes de discussion et entrevues), de l'examen de documents, de l'examen de données existantes et de sources d'information de tiers, selon le cas. Ces sources de données aident à déterminer les forces et les pistes d'amélioration à mesure que l'organisation progresse dans son parcours vers l'équité raciale. Les dimensions aident à préciser où se situe une organisation dans son parcours vers la création d'une culture inclusive et équitable pour divers groupes de personnes, y compris les minorités visibles et les peuples autochtones. Une culture équitable permet aux gens d'être eux-mêmes au travail. Ce faisant, ils se sentent habilités à utiliser leur voix unique et à atteindre leur plein potentiel.

Chaque dimension comprend plusieurs sous-dimensions[5], qui sont explorées durant la phase d'évaluation analytique au moyen de multiples points de collecte de données. Les dimensions et les sous-dimensions ont été adaptées au contexte de la BNC et reflètent les normes d'audit des droits civils pour la réalisation d'audits exhaustifs de l'équité raciale. Elles ont également

[5] KPMG a utilisé des sous-dimensions pertinentes pour l'analyse.

guidé l'examen des documents pertinents, des politiques et les consultations des parties prenantes.

2.2 Éléments probants

2.2.1 Examen de documents

Dans le cadre de cette évaluation, KPMG a procédé à un examen documentaire pour comprendre les politiques, les pratiques et les documents existants de la BNC pertinents pour cet examen. KPMG a examiné au total 171 documents relatifs aux pratiques d'emploi ainsi qu'aux produits et services de la Banque. L'examen visait à explorer les forces et les iniquités non intentionnelles potentielles qui peuvent constituer des obstacles aux expériences équitables des minorités visibles et des peuples autochtones.

Les documents examinés portaient sur des sujets liés à l'emploi et à la clientèle pertinents pour l'audit, notamment : stratégie et gouvernance, pratiques visant l'effectif et les talents, expérience et soutien des employé·e·s, données et mesures, produits et services, accessibilité, admissibilité et tarification, gestion des plaintes, relations externes, communications et marketing.

2.2.2 Consultations des parties prenantes

Groupes de discussion

KPMG a organisé 42 groupes de discussion en français et en anglais et a tenu des groupes de discussion avec plus de 150 employé·e·s occupant différents postes à la BNC. Les participant·e·s à ces groupes de discussion ont été recruté·e·s dans le cadre d'un processus d'auto-sélection volontaire. Le processus de sélection tenait compte de la fatigue à l'égard des sondages auprès des employé·e·s et était conforme à la politique de la BNC de ne pas faire participer les mêmes employé·e·s à de multiples activités de collecte de données au cours d'une période de trois mois. La BNC a identifié les employé·e·s qui s'auto-identifient comme membres de minorités visibles ou de peuples autochtones et qui ont officiellement déclaré accepter de participer volontairement aux initiatives d'inclusion, de diversité et d'équité. La BNC les a ensuite invité·e·s à prendre part à ces discussions. La plupart des employé·e·s se sont dit·e·s intéressé·e·s à participer au processus et ont consenti à ce que la BNC communique leurs noms et adresses courriel officielles à KPMG. KPMG a ensuite communiqué directement avec ces personnes pour organiser des groupes de discussion. Ces employé·e·s étaient également des client·e·s de la Banque au moment de l'audit. Comme la BNC ne recueille pas actuellement de données démographiques ou d'auto-identification sur la clientèle, les employé·e·s qui sont aussi client·e·s de la Banque ont été mobilisé·e·s pour faciliter la participation de divers groupes et pour comprendre leurs points de vue sur l'utilisation des produits et services de la BNC.

Structure des groupes de discussion

Les personnes qui ont accepté l'invitation aux groupes de discussion y ont pris part et ont eu l'occasion de parler de leurs expériences, de leurs points de vue et de leurs opinions dans un groupe confidentiel d'au plus cinq participant·e·s. KPMG a organisé des groupes de discussion

distincts pour les gestionnaires, les non-gestionnaires, les membres de l'équipe des RH, les employé·e·s en contact avec la clientèle et les dirigeant·e·s, ainsi que des séances ouvertes à toutes les personnes qui ont accepté de participer à la discussion. Cela a offert à toutes les personnes un espace sécuritaire pour exprimer ouvertement leurs points de vue.

Sondage en ligne

Afin d'appuyer un processus de collecte de données inclusif et accessible, toutes les personnes qui ont accepté de participer ont également eu l'occasion de fournir leurs commentaires dans le cadre d'un sondage anonyme Microsoft Forms. Cette approche a permis aux personnes qui ne se sentaient peut-être pas à l'aise de s'exprimer lors des groupes de discussion, ou qui souhaitaient partager des réflexions supplémentaires par la suite, de faire connaître leur point de vue. Le formulaire était accessible en français et en anglais pour tenir compte des préférences linguistiques des participant·e·s et améliorer l'accessibilité. KPMG a reçu au total quinze (15) réponses.

Il était établi que les client·e·s qui ont participé aux groupes de discussion étaient aussi des employé·e·s de la Banque. Pour que le processus soit inclusif, il était important de renforcer les constatations en fonction des points de vue des client·e·s qui ne travaillent pas pour la Banque. C'est pourquoi KPMG a envoyé un questionnaire Microsoft Forms pour recueillir les commentaires de client·e·s qui ne sont pas des employé·e·s de la BNC. Les client·e·s non employé·e·s ont été sélectionné·e·s par les équipes conseil qui ont utilisé leur connaissance des clientèles pour référer des personnes qui pourraient s'identifier comme membres de minorités visibles ou de peuples autochtones. Par la suite, la Banque a contacté ces personnes pour les inviter à participer. Une fois le consentement obtenu, KPMG leur a transmis le lien du sondage en ligne et a reçu sept (7) réponses au total. Le formulaire était accessible en français et en anglais pour tenir compte des préférences linguistiques des participant·e·s.

Entrevues

KPMG a mené des entrevues individuelles ou de groupe avec des dirigeant·e·s de la Banque, y compris la cheffe des finances, l'équipe responsable de l'Attestation de partenariat en matière de relations avec les Autochtones (APRA), des membres du Conseil IDE, le directeur général et chef des Relations autochtones, des personnes en contact direct avec la clientèle, les employé·e·s responsables de la gestion des plaintes de la clientèle et la directrice principale et cheffe, Investissement responsable, Banque Nationale Investissements (BNI). De plus, KPMG a tenu des discussions avec deux fournisseurs autochtones, soit Amik Inc. et l'Institut Ashukan. Ces discussions ont été menées dans un format structuré de questions et réponses et ont permis de recueillir leurs points de vue sur les stratégies adoptées par la Banque dans différentes divisions pour promouvoir l'équité raciale.

Afin de maintenir l'intégrité des données recueillies, la confidentialité a été un principe fondamental tout au long de l'AER. La participation était volontaire et les réponses étaient recueillies de façon anonyme. De plus, l'auditeur n'a pas communiqué le nom des personnes qui ont répondu au sondage afin que la BNC puisse protéger leur anonymat et préserver la confidentialité. L'auditeur a présenté ses constatations de façon agrégée en se fondant sur une analyse thématique, et a également supprimé tout renseignement permettant d'identifier les personnes afin de protéger leur identité.

2.3 Normes d'audit des droits civils

Aux États-Unis, les « audits des droits civils » ont émergé à la suite d'inégalités systémiques au sein des entreprises, du mouvement Black Lives Matter et de l'engagement accru des actionnaires. Les audits des droits civils sont devenus un moyen pour les entreprises d'évaluer leurs propres activités, leur structure et leurs décisions, et de déterminer comment elles peuvent contribuer à des résultats potentiellement discriminatoires.

Les audits des droits civils sont régis par neuf (9) dimensions :

1. Portée exhaustive
2. Auditeur indépendant et qualifié
3. Participation significative des parties prenantes
4. Accès à l'information essentielle
5. Rigueur et objectivité
6. Transparence
7. Respect des délais
8. Régularité
9. Surveillance et imputabilité du conseil d'administration

Les normes d'audit des droits civils ont été examinées dans le contexte canadien au moyen des normes établies par le *Shareholder Association for Research and Education* (SHARE). Ces normes, appelées *Racial Equity Audit Standards: Supplementary Guidance for Canadian Companies*[6], tiennent compte des normes d'audit des droits civils dans le contexte juridique, social et historique canadien. Plus précisément, les orientations de SHARE soulignent que les audits d'équité raciale au Canada devraient porter une attention particulière aux cadres autochtones, à la DNUDPA (Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones) et à l'engagement du Canada à l'égard de la réconciliation, qui est une caractéristique distincte de la société canadienne.

KPMG a intégré les normes d'audit des droits civils, telles qu'elles ont été définies par SHARE, comme cadre d'analyse supplémentaire pour aider à évaluer les points d'alignement et les possibilités qui se rapportent aux engagements plus généraux de la BNC en matière d'équité, et comme base pour la réalisation de l'AER.

2.4 Limitations et hypothèses

L'AER comprenait un examen approfondi des documents pertinents et des points de vue des participant·e·s, ainsi que des données déjà recueillies par la BNC. Il a donc permis de cerner les tendances, les perceptions et les pistes d'amélioration, mais il se peut qu'il ne permette pas de déterminer avec certitude les causes des résultats observés. De plus, l'audit présente les

[6] SHARE – Shareholder Association for Research and Education, « Racial Equity Audit Standards : Supplementary Guidance for Canadian Companies » (2025), en ligne : <https://share.ca/wp-content/uploads/2025/11/25.10.06-Racial-Equity-Audit-Standards-Supplementary-Guidance_FINAL.pdf>.

constatations en fonction des politiques, des conditions et de l'expérience des employé·e·s et des client·e·s au moment de la collecte des données. Comme la culture organisationnelle, la composition de l'effectif, les initiatives au chapitre de l'équité, les produits et services offerts et les normes de service peuvent évoluer au fil du temps, la pertinence des constatations peut également changer avec le temps.

Comme la BNC ne recueille pas actuellement de données d'identification de la clientèle, la plupart des personnes qui ont fourni des commentaires étaient également des employé·e·s de la BNC. Il est reconnu qu'ils et elles peuvent ne pas représenter l'ensemble de la clientèle de la Banque. Par conséquent, il se peut que leurs points de vue ne reflètent pas entièrement l'expérience de la clientèle pour l'ensemble des produits, des services et des secteurs d'affaires de la BNC. Pour atténuer cette limitation, KPMG a ajouté aux commentaires des perspectives de client·e·s externes, ce qui a permis d'obtenir une évaluation plus équilibrée. De plus, KPMG a recueilli les commentaires de fournisseurs autochtones de la Banque afin de recueillir leurs points de vue sur leurs expériences. L'audit considère les personnes nouvellement arrivées[7] comme une variable de substitution possible aux minorités visibles parce qu'elles sont souvent d'origines raciales diverses[8]. Toutefois, l'auditeur reconnaît que leurs expériences et leurs obstacles peuvent différer de ceux des minorités visibles qui vivent au pays depuis de nombreuses années.

L'AER repose en outre sur l'hypothèse que les participant·e·s ont fourni une rétroaction honnête et que leurs points de vue offrent des perspectives significatives sur l'expérience employé·e·s. Il suppose également que les mesures prises pour assurer la confidentialité, l'accessibilité et la participation volontaire ont facilité une mobilisation authentique à l'égard du processus de collecte des données.

[7] Aux fins de la présente analyse, les « personnes nouvellement arrivées » comprennent à la fois les personnes résidentes permanentes et temporaires, reconnaissant que les deux groupes peuvent faire face à des défis semblables pour naviguer dans le système financier du Canada après leur arrivée, y compris l'établissement d'antécédents de crédit au Canada.
[8] Les données de Statistique Canada indiquent que les personnes nouvellement arrivées au Canada sont principalement issues de la diversité, 83 % des personnes immigrantes récentes ayant été identifiées comme membres d'un groupe racisé dans le Recensement de 2021.

3. Principales constatations

Comment lire les constatations :

L'audit détaillé est fondé sur sept dimensions de la méthodologie d'inclusion de KPMG. Dans le présent rapport sommaire, les résultats sont présentés sous deux angles : pratiques d'emploi et produits et services offerts à la clientèle. Cela maintient les constatations ancrées dans la méthodologie tout en distinguant les éléments probants et les résultats pertinents pour les employé·e·s de ceux qui sont pertinents pour la clientèle. Pour chacune des dimensions pertinentes de la méthodologie, nous avons indiqué les principales forces et les pistes d'amélioration relevés dans chaque sous-dimension.

3.1 Audit des pratiques d'emploi

3.1.1 Gouvernance et imputabilité

La dimension Gouvernance et imputabilité évalue dans quelle mesure la haute direction et la direction établissent un ton véritablement inclusif à tous les niveaux de l'organisation pour promouvoir l'équité raciale. Elle examine également la gouvernance et l'imputabilité globales au sein de l'organisation en ce qui a trait à l'équité raciale. Sous-dimensions analysées : intégration stratégique, imputabilité des leaders et des gestionnaires, responsabilité d'entreprise, et représentation au sein de la direction et du conseil d'administration.

Forces

- **Solide base stratégique pour l'équité raciale**
  - La Banque s'est dotée d'un solide plan pluriannuel IDE axé sur l'amélioration de la représentation et de l'inclusion des minorités visibles et des peuples autochtones. Elle intègre explicitement l'équité dans ses documents stratégiques, de gouvernance et de divulgation publique, démontrant ainsi qu'elle reconnaît l'équité comme une valeur organisationnelle fondamentale.
  - La Banque a mis en place des structures de gouvernance solides pour promouvoir l'équité raciale, notamment des équipes dédiées à l'IDE et à l'APRA avec des sponsors. Elle a également mis en œuvre un éventail d'initiatives ciblées, dont une page LinkedIn réservée aux peuples autochtones, des programmes de recrutement ciblés et une formation obligatoire, démontrant une approche stratégique et coordonnée pour promouvoir l'équité raciale.
  - Les efforts entrepris ont montré une forte participation au sein de l'organisation : 92 % des employé·e·s ont suivi la formation obligatoire de sensibilisation aux peuples autochtones et plus de 90 % ont terminé le processus d'auto-identification, ce qui indique des progrès positifs vers l'atteinte des objectifs d'équité raciale de la Banque.
  - Les documents révèlent un solide engagement de la direction à faire progresser les relations autochtones en les intégrant dans sa feuille de route stratégique. Les principales initiatives comprennent la mise en œuvre de la formation

obligatoire sur les peuples autochtones à l'intention des leaders en 2025, le lancement d'une page Web consacrée aux peuples autochtones, l'élaboration d'une reconnaissance territoriale, la nomination d'un directeur général et chef des Relations autochtones, la participation aux programmes de diversité des fournisseurs et l'établissement de nouveaux partenariats philanthropiques.

- **Diversité et inclusion de l'effectif**
  - La représentation des minorités visibles et des peuples autochtones a augmenté au sein de la Banque. Les données indiquent que la Banque a atteint ses objectifs de représentation des minorités visibles dans la plupart des niveaux, à l'exception du groupe de la direction. Cela peut être attribué aux efforts et au plan IDE qui définissent l'avancement professionnel et le recrutement des minorités visibles et des peuples autochtones comme priorités stratégiques.
  - Elle a également établi des objectifs de représentation à l'échelle de l'organisation afin de renforcer l'imputabilité pour faire progresser la diversité de l'effectif. La participation à des initiatives externes, comme le programme APRA, renforce l'imputabilité et démontre son engagement à l'égard de la transparence et de l'amélioration continue.
  - De plus, la Banque s'est dotée d'une politique de diversité au conseil d'administration qui favorise l'inclusion et la diversité en intégrant des considérations de diversité dans les nominations au conseil d'administration. Bien que la politique comporte des objectifs de représentation des femmes, elle n'en établit pas pour les minorités visibles et les peuples autochtones au niveau du conseil d'administration.
    - Selon la Circulaire de sollicitation de procurations de la direction d'avril 2026, 13,33 % des membres du conseil s'identifient comme membres de minorités visibles.
  - Les sondages sur l'inclusion menés par la Banque reflètent de solides expériences d'appartenance chez les employé·e·s qui se sont déclaré·e·s membres de minorités visibles ou de peuples autochtones. Les participant·e·s aux groupes de discussion partageaient le même sentiment et ont indiqué que la Banque faisait un effort délibéré pour favoriser un milieu de travail inclusif et équitable, où les employé·e·s se sentent accueilli·e·s et respecté·e·s.

Pistes d'amélioration

- **Favoriser la cohérence des expériences sur le plan de l'équité et de l'inclusion**
  - Les données du sondage interne sur l'inclusion indiquent une occasion de renforcer les expériences sur le plan de l'équité et de l'inclusion des peuples autochtones dans les provinces de l'Ouest, en particulier ceux qui ont migré de la Banque canadienne de l'Ouest (CWB)[9] après son acquisition par la BNC en 2025.
  - Les employé·e·s qui ont participé aux discussions ont signalé certaines incohérences dans l'expérience employé·e·s dépendants des équipes et des

[9] Les employé·e·s provenant de la CWB représentent environ 8,7 % de l'effectif total de la Banque.

géographies. Ils et elles ont reconnu une forte adhésion de la direction, mais des différences potentielles dans la mise en œuvre des principes d'inclusion et d'équité par les gestionnaires. Cela indique la nécessité d'une plus grande cohérence et d'un renforcement des stratégies adoptées pour promouvoir l'équité raciale.

- **Accroître la représentation diversifiée au niveau de la direction et du conseil**
  - Les données révèlent que la Banque n'a pas encore atteint ses objectifs de représentation des minorités visibles au niveau de la direction, tels qu'ils sont définis dans son Rapport de durabilité 2025. De plus, il n'y a actuellement aucun objectif de représentation des peuples autochtones au niveau de la direction et du conseil.
  - Les employé·e·s qui ont participé aux discussions ont exprimé le souhait de voir une plus grande représentation à des postes de plus haut niveau.
  - Ces constatations indiquent donc que la Banque pourrait envisager d'autres initiatives ciblées pour accroître la diversité au niveau de la direction et du conseil.

3.1.2 Effectif et talents

La dimension Effectif et talents évalue la mesure dans laquelle les principes d'équité raciale sont intégrés aux pratiques et aux processus de gestion de l'effectif et des talents de l'organisation. Les sous-dimensions évaluent différents aspects de la gestion des talents qui jouent un rôle important dans la création d'une expérience inclusive pour les employé·e·s.

Forces

- **Initiatives ciblées pour attirer des talents diversifiés**
  - La Banque a mis en œuvre des initiatives ciblées pour attirer des talents autochtones, dont des pages sur LinkedIn consacrées à la vie autochtone, des bourses d'études pour étudiant·e·s autochtones et des partenariats avec des organismes comme AMIK et la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ).
  - Elle a établi des processus d'embauche structurés et uniformes, y compris des guides d'entrevue normalisés, des pratiques de recrutement définies et des mécanismes d'évaluation structurés qui aident à promouvoir des décisions d'embauche équitables et uniformes et à atténuer les biais. Les descriptions de poste qui ont été analysées ne démontraient pas non plus de biais manifestes et étaient conçues pour soutenir un recrutement équitable.
- **Intégration de l'équité dans le cadre de compétences**
  - La Banque a intégré les compétences et comportements liés à l'équité dans son cadre de compétences et son profil de leadership. Ces compétences comprennent la compétence interculturelle, l'empathie, la communication inclusive, l'établissement de relations, l'ouverture à divers points de vue et la promotion d'un milieu de travail respectueux et inclusif.
    - Un tel cadre fait passer l'équité raciale d'un engagement organisationnel général aux comportements attendus des employé·e·s et des leaders au quotidien.

  - Les profils des gestionnaires comprennent aussi explicitement la diversité, l'inclusion et les comportements d'intelligence émotionnelle, ce qui renforce la responsabilité des leaders de promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion.
- **Cadre de rémunération solide**
  - La Banque a établi un cadre de rémunération qui tient compte de l'équité interne, de la compétitivité externe, de l'équité pour les personnes et des exigences réglementaires (c.-à-d. la législation sur l'équité salariale).
    - La section « Favoriser des conditions de travail gagnantes » du Rapport de durabilité 2024 indique que la Banque utilise également l'analyse quantitative et des examens par des tiers pour évaluer l'équité de la rémunération.
  - En outre, la Banque dispose de solides mécanismes de gouvernance pour superviser les pratiques de rémunération, notamment des groupes de surveillance et des audits réguliers des pratiques de rémunération. Le rapport sur la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* démontre que la Banque a intégré un exercice rigoureux pour comparer et analyser l'équité de la rémunération des groupes désignés, y compris les minorités visibles et les peuples autochtones. Les conclusions ont révélé un écart de moins de 1 % dans la rémunération totale entre les différents groupes d'employé·e·s.
- **Appui de l'avancement professionnel équitable**
  - La Banque a mis en œuvre plusieurs programmes et initiatives pour appuyer le perfectionnement et l'avancement professionnel des minorités visibles et des peuples autochtones :
    - Le programme de coaching « Moi, Ma carrière » appuie le perfectionnement professionnel des minorités visibles.
    - Le Programme de relève et de leadership diversifié (PRLD) offre du mentorat aux employé·e·s qui occupent des postes d'entrée et qui s'identifient comme membres de minorités visibles ou de peuples autochtones. Il avait un taux de rétention de 94 % et une note de satisfaction globale des mentoré·e·s de 4,9/5 en 2025.
    - Le programme de sponsorship pour les employé·e·s plus séniors qui s'identifient comme membres de minorités visibles et de peuples autochtones.
  - Les participant·e·s ont également fait part d'expériences positives et ont indiqué que les politiques, les pratiques et les comportements inclusifs de la Banque ont contribué à réduire les obstacles à l'avancement professionnel. La plupart ont indiqué ne pas avoir personnellement subi d'iniquités dans leur avancement professionnel en raison de leur origine raciale ou ethnique.
- **Vastes occasions d'apprentissage liées à l'équité raciale**
  - La Banque offre un large éventail d'occasions d'apprentissage qui appuient l'équité raciale, y compris des parcours d'apprentissage sur la lutte contre le racisme, la posture interculturelle, la communication inclusive, les réalités autochtones et le recrutement inclusif.
    - Des programmes de formation comme *Agir contre le racisme au travail* et *Comprendre et agir contre le racisme* (offerts en anglais seulement) abordent des sujets comme le racisme envers les personnes noires, le racisme systémique, le privilège des personnes blanches et les iniquités historiques, démontrant ainsi un engagement à acquérir une compréhension significative au-delà de la simple sensibilisation de base.

- L'apprentissage axé sur les peuples autochtones, y compris *Réalités autochtones et engagements de la BN*, et l'*atelier sur le recrutement inclusif*, renforce davantage la compréhension des employé·e·s à l'égard de la réconciliation avec les peuples autochtones et des pratiques d'embauche inclusives.

Pistes d'amélioration

- **Renforcer davantage le recrutement et la rétention de talents diversifiés**
  - Il y a un besoin d'accroître la représentation des minorités visibles et des peuples autochtones au niveau de la direction, en ce sens il serait possible d'articuler plus clairement les stratégies de recrutement et d'avancement. Il est recommandé à la Banque de prendre des mesures ciblées pour renforcer les divers bassins de relève internes et les pratiques d'embauche de dirigeant·e·s.
  - Bien qu'aucune iniquité manifeste n'ait été relevée, il est recommandé que la Banque continue de renforcer ses processus de sélection et de recrutement en intégrant d'autres mécanismes pour réduire la subjectivité et les biais potentiels qui peuvent survenir au cours du processus.
  - Les employé·e·s de la Banque consulté·e·s ont également exprimé le besoin de renforcer davantage les initiatives pour attirer et retenir les membres de minorités visibles et de peuples autochtones.
- **Faire connaître les programmes de perfectionnement professionnel**
  - Bien que les documents confirment que la Banque a établi plusieurs parcours pour appuyer le perfectionnement professionnel des minorités visibles et des peuples autochtones, certain·e·s des employé·e·s consulté·e·s ont indiqué mal connaître ces parcours.
  - Certain·e·s employé·e·s consulté·e·s ont démontré un manque de connaissance du processus global d'avancement professionnel et des cotes de rendement. D'autres n'étaient pas au courant des programmes existants de mentorat et de sponsorship.
  - Ces constatations laissent entrevoir qu'il serait souhaitable d'accroître la connaissance de l'existence des programmes et des initiatives de perfectionnement professionnel existants auprès de l'ensemble des employé·e·s.
- **Examiner les politiques et les pratiques d'avancement professionnel**
  - Le sondage mené par la BNC auprès des employé·e·s a révélé des perceptions comparativement moins favorables de l'égalité des chances d'avancement professionnel chez les minorités visibles et les peuples autochtones.
  - Les participant·e·s aux groupes de discussion ont également relevé un manque d'uniformité dans l'accès aux possibilités d'avancement professionnel dans l'ensemble des services, ce qui révèle une occasion d'examiner les politiques et les pratiques actuelles en matière d'avancement.
- **Améliorer la communication des occasions de formation et d'apprentissage**
  - Bon nombre de participant·e·s ont dit mal connaître les occasions d'apprentissage offertes par la Banque en matière d'IDE ou d'équité raciale, citant une communication et une promotion insuffisantes. Par conséquent, les employé·e·s doivent souvent chercher proactivement des options de formation, ce qui peut créer des obstacles à la participation.

- Les taux d'achèvement de divers sujets de formation diffèrent également à l'échelle de la Banque. Cela indique un besoin d'améliorer la communication et la promotion des occasions de formation et d'apprentissage.

3.1.3 Expérience et soutien des employé·e·s

La dimension Expérience et soutien des employé·e·s explore la mesure dans laquelle les structures formelles et informelles existent et soutiennent les personnes au sein de l'organisation, en particulier les minorités visibles et les peuples autochtones. Cela peut comprendre les réseaux d'employé·e·s ou les groupes ressources employé·e·s, les politiques des ressources humaines et les réseaux sociaux informels qui sont inclusifs et exempts de biais.

Forces

- **Solide écosystème de GRE**
  - La Banque soutient des expériences employé·e·s équitables par l'intermédiaire de plusieurs GRE pour les minorités visibles et les peuples autochtones, y compris le Réseau Autochtone / Indigenous Network (R.A./I.N), le Réseau pancanadien des professionnel·le·s noir·e·s, LatinX et le Cercle des Asiatiques.
  - La Banque a également un Culture Club Global qui favorise un environnement équitable pour les personnes nouvellement arrivées au Canada et qui célèbre la diversité culturelle. Elle dispose également de critères de réussite bien définis et collabore avec les autres GRE pour promouvoir l'équité et organiser des événements.
  - Il y a des structures de gouvernance officielles, des mandats clairs et des budgets dédiés pour ses GRE. Des pages des GRE en ligne comprennent des forums de discussion comme moyen de mobilisation, ce qui accroît l'accès.
  - Les employé·e·s consulté·e·s ont confirmé que les GRE étaient des ressources importantes pour créer des liens, se joindre à une communauté et ressentir un sentiment d'appartenance pour les membres de minorités visibles et des peuples autochtones, ce qui témoigne d'un solide appui organisationnel à l'égard de l'équité raciale. Ils et elles ont également exprimé leur enthousiasme à l'égard des événements culturels et des célébrations organisés par les GRE.
- **Solide cadre de politique et de gouvernance des ressources humaines**
  - La Banque a établi un cadre de politique exhaustif qui favorise un milieu de travail respectueux, inclusif et exempt de discrimination. Ses politiques traitent du harcèlement, de la discrimination, du respect en milieu de travail, des remédiations, et sont conformes aux principes reconnus des droits de la personne et aux motifs de discrimination interdits.
  - Les employé·e·s disposent de plusieurs voies accessibles pour signaler les incidents ou faire part de leurs préoccupations. Ces voies comprennent les gestionnaires, les multiples canaux au sein des Ressources humaines, le Bureau de l'ombudsman et les processus officiels de traitement des plaintes, ainsi que les services de soutien médical et psychologique confidentiels.
  - En outre, la Banque a défini des structures de gouvernance claires, notamment des rôles, des responsabilités, des voies de transmission à un échelon supérieur bien définis et des examens réguliers des politiques. Cela favorise une mise en œuvre et une surveillance uniformes des politiques en milieu de travail.

- **Sécurité psychologique et soutien aux employé·e·s solides**
  - La plupart des employé·e·s qui ont participé aux discussions ont mentionné se sentir à l'aise de signaler les cas d'iniquité observés, le cas échéant.
  - Ces affirmations sont étayées par les résultats globaux du sondage sur l'inclusion de la Banque, dans lequel les employé·e·s membres de minorités visibles et de peuples autochtones ont octroyé des notes élevées à la sécurité psychologique. Leurs notes étaient également comparables à celles de l'ensemble de l'effectif de la Banque.
  - La Banque a également créé un puissant outil (*Une culture de respect, c'est l'affaire de tous!)* pour les employé·e·s. Il fournit des exemples et des moyens de traiter les comportements inappropriés de la part de collègues et de client·e·s et propose plusieurs options de soutien et de canaux d'intervention.

Pistes d'amélioration

- **Favoriser une plus grande participation aux événements des GRE**
  - Les GRE de la Banque jouent un rôle crucial dans la promotion d'un environnement inclusif et équitable pour les minorités visibles et les peuples autochtones, mais ils font face à plusieurs contraintes de capacité et de ressources. Cela offre la possibilité d'augmenter les ressources disponibles pour soutenir les activités des GRE.
  - Les employé·e·s consulté·e·s ont également indiqué que les célébrations organisées par ces GRE sont limitées à certains des plus grands emplacements, ce qui laisse entrevoir la pertinence de les étendre à plus grande échelle. La Banque a donc la possibilité de trouver des moyens d'améliorer l'accès à ces événements. De plus, une augmentation des communications et une meilleure promotion des activités des GRE peuvent également contribuer à sensibiliser davantage les employé·e·s de tous les emplacements.
  - En plus du soutien officiel offert par les GRE, la Banque a l'occasion d'établir ou d'encourager les employé·e·s à établir des canaux de soutien informels.
- **Maintenir les communications sur les comportements inclusifs en milieu de travail**
  - Les perceptions exprimées par les employé·e·s consulté·e·s indiquent que la Banque accorde beaucoup d'importance à la promotion des comportements inclusifs. Il est recommandé que la Banque continue sur sa lancée et élabore des communications régulières avec les employé·e·s dans différents formats. Cela pourrait comprendre la communication d'exemples explicites liés à l'équité raciale et à d'autres comportements qui peuvent toucher de façon disproportionnée les minorités visibles et les peuples autochtones.
  - La communication et la sensibilisation continues aideront également à renforcer l'importance de la prévention continue, de la sensibilisation et d'une plus grande uniformité dans les expériences entre les services, les équipes et les emplacements.
  - Certain·e·s employé·e·s consulté·e·s ont indiqué ne pas être au courant des processus officiels actuels de dépôt d'une plainte, ce qui peut créer des obstacles à l'expression des préoccupations liées à la race ou à d'autres préoccupations en milieu de travail. Certain·e·s se sentent mal à l'aise de faire part de leurs préoccupations à leur gestionnaire. Par conséquent, la communication continue peut accroître la connaissance du processus et

renforcer la capacité des employé·e·s à soulever des préoccupations au moyen d'un canal avec lequel ils et elles se sentent à l'aise.

3.1.4 Données et mesures sur les employé·e·s

La dimension Données et mesures évalue la mesure dans laquelle les données propres à l'équité raciale sont recueillies, analysées et utilisées pour soutenir les décisions, et si elles sont communiquées de façon transparente. Elle a été subdivisée en données et mesures sur les employé·e·s et les client·e·s afin d'analyser la façon dont la Banque recueille et gère ces données.

Forces

- **Principes de collecte de données inclusifs**
  - La Banque adopte des principes de collecte de données inclusifs et transparents. La campagne d'auto-identification a appuyé l'équité raciale fondée sur des données probantes en recueillant de l'information autodéclarée sur l'identité raciale et l'identité autochtone.
  - La campagne a défini un objectif clair pour la collecte des données et a fourni une solide protection de la confidentialité des personnes. La Banque a atteint un taux de participation de 90 % des employé·e·s à ce sondage, ce qui témoigne d'une mobilisation et d'une confiance élevées de leur part.
- **Collecte et surveillance structurées des données sur l'effectif**
  - La Banque a établi une approche structurée pour la collecte, la désagrégation et le suivi des données sur l'effectif liées aux minorités visibles et aux peuples autochtones. Chaque trimestre, elle fait le suivi des indicateurs clés de l'effectif et de la mobilisation, y compris l'appartenance, la sécurité psychologique, les perceptions de discrimination, l'égalité des chances professionnelles, l'embauche, la mobilité interne et les départs.
  - Elle surveille également les tendances au fil du temps pour évaluer la représentation et les résultats au sein de l'effectif. Cela ressort clairement des résultats du sondage auprès des employé·e·s et d'autres rapports communiqués.
  - Les rapports indiquent également que les données recueillies par la Banque sont désagrégées entre les groupes clés et font l'objet d'un suivi au fil du temps, ce qui permet d'observer les tendances et les résultats des initiatives stratégiques adoptées.
  - La Banque complète les données quantitatives sur l'effectif par des perspectives qualitatives, y compris des groupes de discussion, afin de mieux comprendre l'expérience employé·e·s. De plus, elle utilise les données recueillies pour faire le suivi des progrès et soutenir les décisions stratégiques, comme la priorisation de la progression de carrière pour les minorités visibles, ce qui indique la maturité des données.

Pistes d'amélioration

- **Intégrer les principes de souveraineté des données autochtones**
  - La Banque utilise des mécanismes de collecte de données transparents et inclusifs. Toutefois, les documents ne mentionnent pas clairement et ne décrivent

pas comment les principes de souveraineté des données autochtones sont intégrés dans le processus.
    - Cela offre la possibilité de renforcer la conception des données en intégrant les principes de souveraineté des données autochtones, en accroissant la transparence concernant la gouvernance des données sur l'effectif autochtone, en faisant participer les employé·e·s autochtones à l'utilisation et à l'interprétation des données et en précisant la façon dont les données recueillies profiteront aux peuples autochtones.

3.1.5 Relations externes et impact dans la communauté

Cette dimension évalue la mesure dans laquelle l'organisation intègre l'équité dans ses relations externes et a un impact positif dans la communauté.

Forces

- **Solide portefeuille de relations et de partenariats externes**
    - La Banque a lancé le *Programme d'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones* en 2025 et est devenue un membre champion du programme de la chaîne d'approvisionnement du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, élargissant ainsi son champ d'action pour inclure l'approvisionnement en plus de la clientèle et de la communauté.
    - Elle a établi un solide portefeuille de partenariats avec des organismes qui appuient les peuples autochtones et les minorités visibles, y compris AMIK Inc., Obsidi (i.e. *Black Professionals in Tech Network*) et Onyx Initiative.
        - Ces partenariats démontrent son intention d'appuyer les minorités visibles et les peuples autochtones dans des domaines comme le recrutement, le perfectionnement en début de carrière, les bourses d'études et l'intégration au marché du travail.
        - Par exemple, le partenariat avec AMIK Inc. permet à la Banque d'adopter une voie dédiée au recrutement des membres de peuples autochtones et d'offrir de la formation à l'ensemble de ses employé·e·s.
    - Elle dispose également d'un solide Code de conduite des fournisseurs qui définit l'engagement requis à l'égard des droits de la personne de la part de ses fournisseurs (p. ex., il établit la nécessité pour les fournisseurs de maintenir des milieux de travail diversifiés et exempts de discrimination).
        - Les fournisseurs joints dans le cadre de l'audit ont fait état d'une expérience de travail positive avec la Banque.
        - Les fournisseurs qui travaillent avec la Banque pour faire progresser leurs efforts d'inclusion des peuples autochtones et de réconciliation ont déclaré que la BNC a cherché à établir des partenariats avec eux et a tissé de véritables liens grâce à un engagement intentionnel et significatif.
- **Impact positif dans la communauté**
    - La Banque soutient plusieurs organisations externes avec lesquelles elle a collaboré pour permettre à la communauté de bénéficier de la contribution de tous ses membres.
        - Pour les minorités visibles, elle a collaboré avec plusieurs organismes communautaires mentionnés dans le Rapport de durabilité 2025 pour

soutenir la croissance et l'inclusion des personnes qui s'identifient comme Noires.
        - La Banque appuie *Right to Play* pour favoriser l'épanouissement des jeunes autochtones, *Chapter One* pour offrir un soutien personnalisé à la lecture aux enfants autochtones de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, ainsi que du soutien aux auteurs et artistes autochtones. De plus, l'accélérateur de projets d'inclusion autochtone de la Banque soutien la prochaine génération de leaders autochtones en collaboration avec Enactus Canada.
- **Investissement durable**
    - La Banque met également l'accent sur l'investissement durable et intègre l'investissement responsable dans sa gouvernance, la sélection de portefeuille et la prise de décisions. Le rapport de 2025 sur l'investissement responsable montre qu'elle a intégré des considérations relatives aux droits de la personne dans ses politiques d'investissement.
    - La Banque se concentre sur l'aspect « social » des facteurs ESG ainsi que sur les facteurs environnementaux lorsqu'elle réalise des investissements, et elle a aussi participé à plusieurs initiatives visant à promouvoir le financement durable.
        - Cela comprend le Groupe de travail des investisseurs et des peuples autochtones (IIWPG) pour promouvoir la réconciliation avec les peuples autochtones.
        - Les gestionnaires de portefeuille de BNI (Banque Nationale Investissements inc.) sont 57 % à avoir pris publiquement l'engagement de respecter les droits des Autochtones.
        - Les gestionnaires de portefeuille doivent aussi intégrer les considérations IDE dans leur processus décisionnel.
            - Les gestionnaires et les gestionnaires de portefeuille de BNI sont 90 % à disposer d'une politique et de processus de recrutement qui intègrent les considérations IDE.
        - BNI dispose d'une équipe dédiée à l'investissement responsable.
            - Les gestionnaires de portefeuille sont encouragés à tenir compte des droits des peuples autochtones dans leur analyse préalable à l'investissement.

Pistes d'amélioration

- **Mettre l'accent sur les partenariats ciblés et les collaborations avec la communauté**
    - Les analyses internes menées par la Banque ont permis d'identifier des partenariats sous-utilisés ainsi que les attentes des parties prenantes internes concernant un soutien philanthropique accru aux communautés de minorités visibles, laissant entrevoir une occasion d'amélioration.
    - L'examen des efforts philanthropiques et des engagements communautaires existants reflète la possibilité d'étendre ces efforts à d'autres groupes de minorités visibles au-delà des communautés noires et autochtones.
- **Renforcer la chaîne d'approvisionnement et les stratégies d'investissement responsable**
    - Le Code de conduite des fournisseurs en vigueur exige des fournisseurs qu'ils maintiennent un milieu de travail diversifié et exempt de discrimination, mais

cette exigence peut être renforcée en intégrant pour les fournisseurs des cibles de diversité et des exigences de déclaration.

- Il y a aussi une occasion d'examiner les processus actuels d'approvisionnement et d'appels d'offres.
  - Les fournisseurs joints dans le cadre de l'audit ont signalé que le processus d'approvisionnement peut prendre plusieurs mois et qu'il y a une possibilité de l'accélérer.
  - De plus, ils ont indiqué que la langue, l'accès au financement et l'approvisionnement peuvent être les principaux obstacles pour les petites entreprises détenues par des minorités visibles et des peuples autochtones à établir des partenariats avec de grandes organisations comme la BNC. Cela illustre la possibilité pour la BNC de procéder à une évaluation complète de son processus d'appels d'offres et du soutien offert.
- Il existe également une possibilité d'intégrer davantage des stratégies d'investissement explicites visant l'affectation de capital aux entrepreneur·e·s racisé·e·s ou à des initiatives de financement communautaire.
  - L'intégration de mesures d'investissement plus intentionnelles, d'indicateurs clés de performance (ICP) plus robustes et de mesures liées à l'équité raciale peut également renforcer les stratégies d'investissement durable de la Banque.

3.1.6 Communications avec les employé·e·s

La méthodologie adoptée comprend la dimension Communications et marketing. Cette dimension évalue la mesure dans laquelle les principes d'équité raciale sont pris en compte dans le matériel de marketing et les communications que l'organisation choisit d'utiliser et sur lesquels elle choisit de s'aligner, y compris la langue utilisée, la tenue vestimentaire au travail et l'histoire. Elle a été subdivisée en communications avec les employé·e·s et en communications et matériel de marketing adaptés pour la clientèle.

Forces

- **Communication stratégique et inclusive**
  - La Banque a établi des stratégies de communication dédiées au soutien de l'équité raciale, notamment une stratégie de communication aux peuples autochtones qui reconnaît les iniquités historiques et systémiques, favorise la réconciliation et intègre la gouvernance par l'intermédiaire d'un groupe de communication interfonctionnel. La stratégie met également l'accent sur une mobilisation soutenue au-delà des journées de commémoration symbolique, démontrant un engagement à long terme à l'égard de l'inclusion des peuples autochtones et intégrant des récits connexes dans les canaux internes et externes.
  - Elle favorise également une communication inclusive et cohérente au moyen de guides de rédaction inclusive, de normes de style et de calendriers IDE qui aident les employé·e·s à communiquer respectueusement avec divers publics, y compris les employé·e·s et les client·e·s. Sa stratégie de communication IDE fait la promotion de différentes initiatives et est associée à plusieurs ICP pour mesurer sa réussite.

  - La Banque a renforcé la cohérence de ses communications internes et externes afin de promouvoir les initiatives d'équité raciale et de mieux faire connaître ses engagements et ses programmes.
- **Image de marque employeur et communications inclusives**
  - Les documents externes de recrutement et portant l'image de marque de la Banque, y compris ses pages sur les possibilités de carrière, reflètent la diversité de son effectif et démontrent son engagement à l'égard de l'équité raciale et de l'inclusion.
  - Les communications inclusives de la Banque témoignent de l'importance qu'elle accorde à la diversité et à l'inclusion.

3.2 Audits des produits et services offerts à la clientèle

3.2.1 Équité et accès pour la clientèle

La dimension Équité et accès pour la clientèle évalue la mesure dans laquelle l'équité raciale joue un rôle central dans les offres de produits et de services. Cela aide à comprendre si l'organisation tient compte des besoins d'équité et d'accès de divers groupes de clientèles.

Forces

- **Produits et services adaptés pour les personnes nouvellement arrivées et les petites entreprises**
  - La Banque offre des produits adaptés pour les personnes nouvellement arrivées, comme des comptes spéciaux, du financement résidentiel et des cartes de crédit.
  - De plus, elle leur offre des services spécialisés, y compris l'envoi international de fonds vers des pays comme l'Inde et les Philippines, des services de soutien juridique et des ressources qui peuvent les aider à gérer leurs finances.
    - La plupart des client·e·s joint·e·s dans le cadre de l'audit ont également apprécié que la Banque offre des produits et des services adaptés aux personnes nouvellement arrivées au Canada.
  - La Banque offre également de nombreuses options de crédit aux petites entreprises, comme les découverts d'entreprise, les prêts à demande, les marges de crédit d'exploitation et la marge de crédit simplifiée. Ces options peuvent aider les entreprises détenues par des membres de minorités visibles et de peuples autochtones à étendre leurs activités. Le gouvernement du Canada[10] indique que les obstacles financiers et l'accès au capital figurent parmi les principaux défis auxquels font face les entreprises autochtones. Par conséquent, l'offre de solutions de crédit adaptées aux différents besoins de financement représente une force qui peut aider à habiliter les petites entreprises détenues

[10] Gouvernement du Canada, « Entreprises appartenant à des Autochtones : taux de survie et rendement »

par des Autochtones en améliorant l’accès au capital et en appuyant leur croissance et leur réussite à long terme.
    - Par exemple, la Banque offre des marges de crédit d’exploitation et des crédits spéciaux rotatifs conçus pour soutenir les petites et moyennes entreprises (PME). Ces produits aident les entreprises à répondre à leurs besoins de financement à court terme en leur donnant accès à un fonds de roulement pour l’achat de stocks, les charges d’exploitation et les comptes clients, ce qui favorise la continuité et la croissance des activités.
    - La BNC est la seule banque canadienne membre de Factor Chain International (FCI) à offrir des solutions de financement pour la chaîne d’approvisionnement.
    - De plus, les lettres de crédit et les lettres de garantie peuvent aider les entreprises appartenant à des membres de minorités visibles et de peuples autochtones à participer au commerce international, aux chaînes d’approvisionnement et aux marchés publics en renforçant leur crédibilité et en facilitant les opérations commerciales.
    - Ces constatations suggèrent que la Banque offre une gamme de produits et services de crédit qui permettent aux petites entreprises d’accéder à du financement, ce qui peut être particulièrement avantageux pour les membres de minorités visibles ou de peuples autochtones propriétaires de petites entreprises.
- **Unité dédiée à l’établissement de relations et à la proposition de solutions personnalisées pour la clientèle autochtone**
    - La Banque dispose d’une unité spécialisée qui établit des relations avec sa clientèle autochtone et élabore des offres adaptées à ses besoins. Elle a nommé un chef des Relations autochtones en janvier 2025, dont le mandat consiste à accroître la participation des Autochtones et à renforcer les relations d’affaires avec les communautés autochtones.
    - La clientèle autochtone est admissible au forfait du compte chèques Le Minimaliste de la BNC sans frais mensuels fixes.
- **Présence multicanale**
    - La Banque offre des produits et des services bancaires par l’intermédiaire de plusieurs canaux, notamment en personne, en mode virtuel, sur mobile/en ligne et par les centres d’appels.
    - Offrir des services par différents canaux améliore l’accessibilité, en particulier pour les personnes qui vivent en région éloignée et dont l’accès aux services bancaires est limité. Par exemple, il se peut que dans certains emplacements ou certaines communautés, la clientèle n’ait pas accès à des canaux numériques en raison d’une connexion Internet limitée ou inexistante ou d’un manque de littératie numérique.
    - La Banque semble adopter une approche numérique dès la conception dans laquelle différents canaux numériques sont intégrés à ses processus de base (p. ex., confirmation par courriel, téléchargement d’une carte d’identité avec photo sur mobile, activation de compte en ligne). Cela facilite l’accès pour divers groupes de clientèles.
- **Services multilingues**
    - La Banque dispose d’un système de rendez-vous en ligne en libre-service qui permet à la clientèle de choisir parmi huit langues différentes : français, anglais, espagnol, arabe, cantonais, mandarin, pendjabi et hindi. Cela permet aux

client·e·s de choisir la langue de leur choix pour prendre rendez-vous avec un·e représentant·e.
    - Dans son réseau de succursales, ses canaux numériques et ses centres de contact, la Banque offre des services dans les deux langues officielles, en français et en anglais.
        - Les client·e·s qui ont participé aux discussions ont indiqué que le soutien multilingue offert en succursale est un atout. Les participant·e·s ont apprécié les efforts déployés par la Banque pour offrir des services dans le plus grand nombre de langues possible, selon la langue parlée par les employé·e·s.
    - La Banque a également amélioré l'accessibilité linguistique à ses guichets automatiques bancaires (GAB), qui prennent actuellement en charge plusieurs langues, dont le français, l'anglais, le chinois traditionnel, l'espagnol, l'arabe et le pendjabi.
        - Les client·e·s ont également souligné la valeur du soutien multilingue des centres d'appels et des GAB multilingues, notant que ces services contribuent à l'accessibilité, à la satisfaction et à l'expérience globale de la clientèle.
    - Ces services multilingues améliorent l'accessibilité et l'équité pour la clientèle de préférences linguistiques et de milieux culturels différents.
- **Solides considérations d'équité dans les modèles de prise de décisions de prêt et de crédit**
    - La Banque adopte un solide modèle d'« équité dès la conception » et compte sur une équipe dédiée à l'équité pour intégrer les considérations d'équité dans la prise de décisions. Le cadre tient compte des biais discriminatoires dans les règles d'entreprise et les processus décisionnels, ainsi que du biais potentiel qui peut découler de l'analyse et des modèles automatisés.
    - Elle a également mis au point plusieurs nouveaux modèles pour soutenir les décisions de crédit et supprimer ou remplacer les anciennes variables de substitution par celles qui sont fondées sur les normes de l'industrie ou les renseignements des agences de crédit.
        - Par exemple, en 2022, elle a défini une nouvelle stratégie d'octroi de crédit pour les demandeurs ayant déjà des antécédents de crédit.
        - Elle visait à améliorer les taux d'approbation en tenant compte de la rentabilité prévue plutôt que de se fier uniquement au risque de défaillance, et elle excluait des variables protégées comme l'âge pour assurer l'équité dès la conception.
    - La plupart des client·e·s qui ont participé aux groupes de discussion ont indiqué que les décisions de crédit et de prêt sont automatisées et systématiques et exigent une intervention humaine minimale. Les participant·e·s ont mentionné que les critères d'admissibilité respectent les normes objectives de l'industrie, ce qui assure l'équité du processus.
        - Certain·e·s répondant·e·s qui travaillent dans les services responsables des décisions de crédit ont déclaré que les décisions sont équitables et qu'il n'y a pas de traitement différentiel fondé sur l'identité raciale de la clientèle.
- **Modèles de tarification transparents**
    - Les barèmes de frais et les cadres de tarification des produits et services de la Banque, y compris la gestion de patrimoine, les services bancaires aux

entreprises et les services de courtage, démontrent une approche de tarification transparente et structurée. Les frais sont généralement normalisés et liés au type de service fourni ou au type de compte détenu.
    - De plus, elle utilise des modèles de tarification progressive pour certains produits et certaines opérations spécialisées, ce qui permet d'aligner les frais sur la nature et la complexité des services fournis.
  - Les client·e·s ont également ajouté que les critères d'admissibilité sont transparents et aident à atténuer les biais dans le processus décisionnel.
- **Processus structuré de gestion des plaintes**
  - La Banque dispose d'un Bureau de révision des plaintes clients (BRPC) dédié à la gestion des plaintes dont la résolution ne satisfait pas la clientèle au premier niveau. Le Bureau trie les types de plaintes et les attribue à des équipes précises aux fins de traitement.
  - Le BRPC offre également un soutien spécialisé aux gestionnaires pour les aider à traiter les plaintes de la clientèle. Les particuliers et les entreprises peuvent demander de l'aide pour différents aspects de la gestion des plaintes, créant ainsi un processus qui non seulement soutient la clientèle, mais permet aussi aux employé·e·s de traiter les plaintes de façon équitable.
  - Les client·e·s qui ont participé aux groupes de discussion ont confirmé que les procédures de gestion des plaintes sont bien définies et structurées et associées à des échéanciers précis.
    - Les participant·e·s ont indiqué que les équipes de gestion des plaintes ne tiennent pas compte des caractéristiques identitaires de la clientèle et s'efforcent d'assurer un traitement équitable des plaintes.
  - Les équipes de gestion des plaintes reçoivent également une formation sur le traitement et la gestion des plaintes et une formation générale sur les biais inconscients. Par ailleurs, une révision du processus de gestion des plaintes est prévue et devrait comprendre la mise en place de nouveaux modules de formation pour faciliter l'apprentissage sur les différentes communautés.
    - Les participant·e·s ont mentionné que le nouveau processus aidera à comprendre les besoins des personnes nouvellement arrivées et immigrantes, qui proviennent de systèmes différents.
- **Expériences positives de la clientèle**
  - La plupart des client·e·s qui ont participé aux discussions ont déclaré ne pas avoir été traité·e·s différemment ou ne pas en avoir été témoins dans leurs interactions avec la Banque, et qu'ils et elles ont eu des expériences positives, peu importe leur identité raciale.
    - Les participant·e·s ont ajouté que les employé·e·s en contact avec la clientèle de la Banque sont professionnel·le·s et communiquent avec respect.

Pistes d'amélioration

- **Opportunité d'offrir des produits, des services et d'autres modes de prêt qui répondent aux besoins de la clientèle autochtone**
  - La Banque offre des comptes sans frais aux peuples autochtones. Toutefois, il y a une opportunité de leur offrir d'autres produits ou services spécialisés.
  - La Banque a également l'occasion d'offrir d'autres modes de prêt à la clientèle autochtone. Les produits de prêt aux entreprises et aux particuliers actuels,

comme les marges de crédit et les prêts hypothécaires, sont fondés sur des normes conventionnelles, ce qui offre la possibilité d'élaborer des produits personnalisés qui pourraient favoriser un système bancaire plus équitable.
    - La Banque a également la possibilité d'offrir d'autres modes de prêt à la clientèle autochtone en tenant compte de ses nuances culturelles et sociales.
    - Certain·e·s client·e·s qui ont participé aux groupes de discussion ont reconnu que la Banque avait déployé des efforts pour accroître sa présence dans les communautés autochtones et offrir des produits et des services adaptés. Toutefois, ils et elles ont également souligné la nécessité d'élargir davantage les offres actuelles.
    - De plus, la Banque a l'occasion d'élargir ses services dans d'autres canaux afin d'améliorer l'accès aux produits et services bancaires pour la clientèle autochtone vivant dans les réserves.
        - Cela améliorera également l'accès pour la clientèle en région rurale ou éloignée, entraînant une plus grande équité pour divers groupes de personnes.
- **Revoir les frais et les exigences pour différents produits et services**
    - La Banque offre de nombreux produits et services pour soutenir les petites entreprises. Toutefois, les frais connexes et les exigences de garantie peuvent constituer un obstacle pour ces entreprises et ces entrepreneur·e·s de communautés historiquement mal desservies. Il est possible d'explorer des critères d'admissibilité plus souples, des structures de tarification ou des solutions adaptées pour promouvoir un accès équitable à ces produits de financement.
    - De même, les facilités de découvert d'entreprise peuvent être moins accessibles aux PME en raison des taux d'intérêt relativement élevés et de l'offre limitée des produits. Ces facteurs peuvent restreindre l'accès au crédit à court terme pour les petites entreprises, ce qui donne à la Banque l'occasion d'explorer des options de financement plus souples et inclusives qui soutiennent mieux les entrepreneur·e·s.
    - La Banque adopte des modèles de tarification progressive pour plusieurs services, ce qui est courant dans le secteur bancaire.
        - Bien que la structure de tarification progressive soit couramment adoptée, elle peut créer des iniquités pour la clientèle de diverses origines raciales. Les Autochtones et les personnes nouvellement arrivées déclarent souvent un patrimoine ou des actifs peu élevés en raison d'obstacles systémiques, et des frais plus élevés peuvent les empêcher d'obtenir des services-conseils.
        - Cela offre la possibilité de mener un examen de l'impact des frais afin de déterminer si les frais applicables touchent de façon disproportionnée les groupes de diverses origines raciales. Cela pourrait mener à l'établissement d'un nouveau barème de frais pour les personnes ayant des actifs moins élevés, ce qui créerait de l'équité pour les personnes nouvellement arrivées et les peuples autochtones.
- **Mener des tests d'équité post-implantation des modèles de prise de décisions de crédit**
    - Comme il a été souligné précédemment, la Banque adopte des modèles de prise de décisions de crédit solides et équitables. Elle établit des mécanismes visant à éliminer les biais potentiels, qui pourraient être renforcés par des tests

supplémentaires. Il serait également possible de tenir compte de façon proactive des besoins de la clientèle autochtone et des minorités visibles afin de renforcer et de rendre les modèles ou les processus décisionnels plus équitables.
    - Les modèles peuvent comprendre des tests d'équité post-implantation, comme l'évaluation des taux d'approbation et de refus parmi les groupes démographiques, s'il y a lieu et si la loi le permet.
    - De tels tests post-implantation peuvent aider à renforcer l'équité intégrée et à atténuer les obstacles involontaires[11].
- **Élargir les options de littératie financière offertes à la clientèle**
    - La Banque offre un guide conçu pour les personnes nouvellement arrivées qui fournit de l'information sur le système financier du Canada, l'établissement d'un budget personnel, la gestion de l'épargne et des placements et sur la façon de refaire sa vie au Canada, favorisant ainsi la littératie financière.
    - La Banque a également l'occasion de continuer à élargir les offres actuelles afin de créer des options personnalisées pour les minorités visibles, les personnes nouvellement arrivées et les peuples autochtones et ainsi rehausser leur littératie financière et soutenir une croissance financière équitable.
    - Les client·e·s qui ont participé à l'audit ont également mentionné que certaines communautés peuvent hésiter à utiliser des produits et services bancaires en raison d'une connaissance limitée du système bancaire canadien, tandis que d'autres peuvent avoir de la difficulté à comprendre des concepts comme le crédit, les prêts et autres produits financiers. Ils et elles ont indiqué qu'il serait opportun de renforcer les initiatives ciblées pour améliorer la littératie financière de ces groupes de clientèles.
        - De plus, ils et elles ont souligné l'importance de fournir de l'information financière dans un langage clair et simple pour améliorer l'accessibilité et la compréhension pour tous et toutes.
    - L'un des principaux engagements sociaux pris par la BNC est de promouvoir la littératie financière afin d'améliorer les connaissances financières et d'assurer la sécurité financière, ce qui peut aider à combler les lacunes cernées.

3.2.2 Données et mesures sur les client·e·s

La dimension Données et mesures évalue la mesure dans laquelle les données propres à l'équité raciale sont recueillies, analysées et utilisées pour soutenir les décisions, et si elles sont communiquées de façon transparente. Elle a été subdivisée en données et mesures sur les employé·e·s et les client·e·s afin d'analyser la façon dont la Banque recueille et gère les données relatives à ces deux groupes.

[11] Ces suggestions ne reflètent aucun biais décelé dans les modèles existants de prise de décisions de prêt ou de crédit, mais sont plutôt présentées par souci de prudence pour rendre les modèles plus robustes et prévenir les risques.

Pistes d’amélioration

Les données désagrégées recueillies volontairement au sujet de l’origine raciale, de l’origine ethnique et de l’identité autochtone sont essentielles pour comprendre les disparités vécues par différents groupes racisés et ainsi aider à prendre des mesures correctives. À l’heure actuelle, la Banque ne recueille pas ces données auprès de sa clientèle, ce qui limite l’évaluation de l’équité raciale dans ses produits et services.

- Il existe une possibilité de recueillir des renseignements démographiques sur la clientèle à différents moments de son parcours, comme le processus de traitement des plaintes. Cela aidera la Banque à comprendre les expériences des minorités visibles et des peuples autochtones.
- L’information peut aider à établir la composition démographique et la diversité de la clientèle, ce qui peut influencer les activités de marketing et de sensibilisation ainsi que les décisions propres aux produits et aux services.
- L’analyse des données démographiques de la clientèle en lien avec les décisions d’entreprise peut aider à déterminer s’il y a des biais involontaires ou cachés dans les processus décisionnels. Par exemple, cela pourrait aider à évaluer les différences dans les taux d’approbation et de refus des prêts hypothécaires et des prêts entre les groupes racisés, et à comparer la participation à la gestion du patrimoine des minorités visibles et des peuples autochtones à celle d’autres groupes racisés. Les données peuvent également contribuer à tester l’équité des différents modèles adoptés pour la prise de décisions de crédit et de tarification au sein de la Banque.

3.2.3 Communications et marketing pour la clientèle

La dimension Communications et marketing évalue la mesure dans laquelle les principes d’équité raciale sont pris en considération dans le matériel de marketing et les communications que l’organisation choisit d’utiliser et sur lesquels elle choisit de s’aligner, y compris la langue utilisée, la tenue vestimentaire au travail et l’histoire. Elle a été décomposée en communications avec les employé·e·s et en communications et matériel de marketing adoptés pour la clientèle.

Forces

- **Inclusion et sensibilisation intentionnelles**
  - L’examen d’un échantillon de documents de marketing et de sensibilisation suggère que les activités de marketing et de sensibilisation de la Banque tiennent intentionnellement compte de la représentation diversifiée de personnes et de client·e·s d’origines raciales diverses. Il y a une représentation visuelle diversifiée dans les documents de marketing, ce qui aide la clientèle à s’y reconnaître.
  - Les partenariats et les campagnes de marketing représentent également diverses communautés racisées. Les campagnes conçues pour des jours/mois précis, comme le Mois de l’histoire des Noirs, renforcent l’adoption d’un récit inclusif intentionnel.

  - De plus, les documents de marketing de la Banque témoignent des efforts déployés pour faire connaître les expériences uniques et les obstacles auxquels font face divers groupes de clientèles. Les documents reconnaissent les défis auxquels sont confrontés les peuples autochtones et les personnes nouvellement arrivées au Canada et mettent en lumière les initiatives, les produits et les services visant à éliminer ces obstacles et à améliorer l’inclusion financière.
    - Cela comprend notamment la promotion d’une intégration et de produits adaptés pour les personnes nouvellement arrivées, ainsi que l’offre de services-conseils.
- **Approche ciblée**
  - La Banque adopte une approche ciblée, multicanale et multilingue, dans ses stratégies de marketing. Elle a une forte présence sur les médias sociaux et utilise des canaux non numériques dans les principaux marchés. Des campagnes visant précisément les personnes noires, autochtones et nouvellement arrivées démontrent l’utilisation d’une approche ciblée, qui aide la clientèle diversifiée à se reconnaître dans ces campagnes.

Pistes d’amélioration

- **Faire du marketing ciblé pour la clientèle de minorités visibles et de peuples autochtones**
  - La Banque a l’occasion d’adopter des stratégies de sensibilisation ciblées pour rejoindre les communautés autochtones et la clientèle en région rurale ou éloignée. Comme la pénétration d’internet et des canaux numériques pourrait être limitée dans ces régions, l’identification de canaux uniques peut aider à accroître leur portée.
    - La portée du marketing peut également être élargie pour représenter explicitement et cibler la clientèle des groupes racisés. Par exemple, la sensibilisation ciblée des communautés de l’Asie du Sud et du Sud-Est, latino-américaines et d’autres groupes racisés peut les amener à se sentir plus inclus.
    - Les client·e·s qui ont participé à l’audit ont mentionné que plusieurs autres banques comptent sur des unités dédiées à divers groupes de clientèles, y compris les Autochtones, et adoptent des stratégies de marketing ciblant ces groupes.
    - Les client·e·s ont également recommandé d'établir un plus grand nombre de partenariats avec des programmes et des organismes qui appuient les entreprises appartenant à des membres de minorités visibles et de peuples autochtones afin de les faire connaître à plus d’entreprises.
  - La Banque pourrait utiliser le marketing pour promouvoir plus explicitement des produits et des services particuliers. Cela permettra de sensibiliser davantage la clientèle et d’améliorer l’accessibilité, afin de lui permettre de choisir les produits et services qui répondent le mieux à ses besoins.

Plan d’action

Cette section du rapport fournit des mesures clés fondées sur les constatations de toutes les dimensions et les combine en recommandations clés qui peuvent aider la BNC à renforcer davantage ses résultats d’équité raciale pour les employé·e·s et les client·e·s.

Mesures axées sur les employé·e·s

1. **Communiquer l'engagement de la Banque à l'égard de l'équité raciale**
2. **Aider les gestionnaires de la Banque à promouvoir l'équité raciale pour les employé·e·s**
3. **Accroître la visibilité et la participation des employé·e·s aux GRE et aux initiatives et événements qu'ils organisent**
4. **Renforcer l'équité dans les processus relatifs aux talents (attraction, embauche, promotion, rétention)**
5. **Continuer de rehausser l'expérience des employé·e·s autochtones**
6. **Faire progresser la maturité des données et des analyses relativement aux données sur les employé·e·s**
7. **Continuer de mieux faire connaître les processus de traitement des plaintes et de signalement**
8. **Élargir les engagements externes à l'égard de l'équité raciale**

Mesures axées sur la clientèle

1. **Explorer l'établissement d'une infrastructure de données de base sur la clientèle pour analyser l'équité**
2. **Établir l'imputabilité des équipes à l'égard des produits et services bancaires destinés aux Autochtones**
3. **Élargir les options de prêt à faible coût et examiner la tarification progressive sans accroître les risques**
4. **Renforcer l'accessibilité des produits et services bancaires**
5. **Offrir de la formation aux employé·e·s en contact avec la clientèle**
6. **Améliorer le marketing ciblé et le rayonnement au sein de la communauté**
7. **Mener des sondages afin de collecter des perspectives et une compréhension approfondies de l'expérience de certain·e·s client·e·s et de l'évolution de leurs besoins**