



Rapport narratif 2010 sur l'équité en matière d'emploi

Rapport narratif 2010 sur l'équité en matière d'emploi BMO Groupe financier (BMO)

VUE D'ENSEMBLE

Fondé en 1817 sous le nom de Banque de Montréal, BMO Groupe financier (TSX et NYSE : BMO) est un fournisseur de services financiers hautement diversifiés à l'échelle de l'Amérique du Nord. Fort d'un actif total de plus de 412 milliards de dollars au 31 octobre 2010 et d'un effectif de plus de 38 000 employés (dont 27 091 employés permanents sous réglementation fédérale), BMO offre une vaste gamme de produits et de solutions dans les domaines des services bancaires de détail, de la gestion de patrimoine et des services de banque d'affaires.

Nous servons nos clients canadiens par l'intermédiaire de BMO Banque de Montréal, notre société de services bancaires aux particuliers et aux entreprises, et de BMO Nesbitt Burns, une des plus importantes sociétés de placement à service complet et de gestion de patrimoine du Canada.

Notre vision consiste à être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle. Nous cherchons à concrétiser notre vision en misant sur une culture d'entreprise unique fondée sur notre modèle de leadership *Notre façon de faire* et sur les valeurs de longue date de l'organisation, à savoir :

- Être fiers
- Tenir parole
- Encourager la diversité
- Agir avec intégrité
- Avoir le courage de gagner

Avoir un effectif talentueux, mobilisé et diversifié est l'une des grandes priorités de BMO Groupe financier, et fait partie intégrante de notre vision, telle que nous l'avons énoncée ci-dessus. Créer un milieu de travail inclusif et sans obstacles, qui reflète la diversité des collectivités que nous servons, est un objectif qui s'inscrit dans la continuité de nos visées stratégiques. La réalisation de cet objectif est d'ailleurs soigneusement mesurée et évaluée.

En favorisant la diversité et l'inclusion, nous nous ouvrons à la richesse des expériences et des cultures, nous reflétons les collectivités au sein desquelles nous vivons et travaillons, et nous faisons une place aux idées et aux points de vue innovants nous permettant d'offrir une expérience client de qualité exceptionnelle.

ANALYSE QUANTITATIVE

Les précisions suivantes aideront le lecteur à interpréter le présent rapport.

Application de la CNP

Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, nous sommes tenus de ventiler les données en utilisant les codes de profession prévus par la Classification nationale des professions (CNP). Or, dans la version actuelle de la CNP, il n'y a pas de description de poste qui fasse exactement état des compétences et de l'expertise en ventes et service

exigées de la plupart des employés de BMO qui sont en contact direct avec la clientèle, ni des responsabilités qu'ils doivent assumer. Comme il n'y a pas de catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi (CPEME) valable pour les employés qui remplissent ce type de postes, nous avons décidé de les classer dans la catégorie « personnel administratif et de bureau principal » de la CPEME, qui n'est pas du tout représentative de leur rôle. Une proposition visant à régler cette question et à apporter des modifications à la CNP a été acheminée à Ressources humaines et Développement des compétences Canada par l'Association des banquiers canadiens en 2000. De plus, une proposition semblable a été soumise en réponse à la révision de la CNP effectuée par le gouvernement en 2008.

Évolution statistique

Femmes – La représentation demeure solide

Les femmes demeurent solidement représentées à tous les échelons des cadres supérieurs (aucun écart important n'a été noté au cours du processus de vérification en 2009). En 2010, le taux de représentation des femmes au sein de l'équipe de la haute direction de BMO en poste au Canada s'est établi à 35 % – ce qui représente un progrès important par rapport à 1991, où les femmes ne représentaient que 9 % des hauts dirigeants¹. Les femmes ont compté pour 56 % des dirigeants recrutés en 2010.

Les données sur le taux de promotion confirment également l'efficacité des efforts déployés pour l'avancement des femmes à BMO. Le taux de promotion des femmes des CPEME « cadres intermédiaires et autres administrateurs » et « professionnels » (voir le tableau 1) est supérieur à celui de l'effectif global.

Tableau 1 : Taux de promotion des femmes des catégories « cadres intermédiaires et autres administrateurs » et « professionnels » par rapport à l'effectif total		
CPEME	Taux de promotion global	Taux de promotion des femmes
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Augmentation de 66 %	Augmentation de 73 %
Professionnels	Augmentation de 32 %	Augmentation de 37 %

Minorités visibles – Le pourcentage de représentation continue d'augmenter

La croissance du taux de représentation des membres des minorités visibles s'est poursuivie et a atteint 33 % en 2010 (aucun écart important n'a été noté au cours du processus de vérification). Le taux de représentation des membres des minorités visibles s'est accru de 10 %, alors que l'effectif total de BMO a augmenté de 5 %. Cette croissance supérieure à celle de l'effectif total a été enregistrée chez les membres des minorités visibles dans les catégories « cadres intermédiaires et autres administrateurs », « professionnels » et « personnel administratif et de bureau principal ».

Dans la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs », le taux de représentation des membres des minorités visibles est passé à 23 %, dépassant le taux de représentation de 15,6 % requis pour combler l'écart observé dans le processus de vérification de 2003. Les taux d'embauche de membres des minorités visibles dans les catégories « cadres intermédiaires et autres administrateurs » et « professionnels » ont

augmenté et atteint des sommets de 34 % et de 43 % respectivement. Selon les données du recensement de 2006, telles qu'elles ont été utilisées dans le cadre du processus de vérification de 2009, BMO n'affiche aucun retard dans la représentation des minorités visibles aux postes de cadre et a atteint un taux de représentation nettement supérieur au taux de disponibilité des membres des minorités visibles dans toutes les autres grandes CPEME.

L'accent mis sur l'avancement des minorités visibles peut aussi être constaté dans les données suivantes (voir le tableau 2).

Tableau 2 : Taux de promotion des membres des minorités visibles des catégories « cadres intermédiaires et autres administrateurs » et « professionnels » par rapport à l'effectif total				
CPEME	Taux de promotion global	Taux de promotion des membres des minorités visibles	Effectif total	Taux de représentation des membres des minorités visibles
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Augmentation de 66 %	Augmentation de 72 %	Augmentation de 9 %	Augmentation de 18 %
Professionnels	Augmentation de 32 %	Augmentation de 37 %	Augmentation de 7 %	Augmentation de 12 %

Autochtones – Le pourcentage de représentation se maintient

En 2010, le taux de représentation global des Autochtones est resté à 1,5 %. À signaler, tout particulièrement, la hausse du taux de représentation des Autochtones dans la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs » dans laquelle des écarts ont été constatés dans le cadre du processus de vérification (voir le tableau 3).

Tableau 3 : Taux de recrutement et de représentation des Autochtones dans la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs » par rapport à l'effectif total				
CPEME	Taux de recrutement global	Taux de recrutement des Autochtones	Effectif total	Taux de représentation des Autochtones
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Augmentation de 101 %	Augmentation de 200 %	Augmentation de 9 %	Augmentation de 13 %

Il faut également souligner que le taux de recrutement des Autochtones dans la catégorie « personnel de bureau » est passé de 2,0 % en 2009 à 2,4 %. Ce taux dépasse le taux de disponibilité actuel de 2,1 % et le taux de recrutement de 2,3 % recommandé pendant le processus de vérification. Il s'agit également du taux le plus élevé atteint depuis 1999 et du nombre le plus important d'Autochtones (49) recrutés dans cette catégorie à ce jour.

Le taux de recrutement des Autochtones a augmenté de 41 % en 2010; il s'agit du plus grand nombre d'Autochtones (84) recrutés dans une année. Le taux de cessation d'emploi des Autochtones est demeuré inférieur à 2 % pour une dixième année d'affilée, se maintenant à un niveau bien inférieur au pic de 3,1 % atteint en 1999. De plus, en 2010, le taux de cessation d'emploi des Autochtones a reculé de 23 % alors qu'il a diminué de seulement 2 % pour l'ensemble de l'effectif.

Personnes handicapées – Le recrutement fait l’objet d’une attention constante

Le taux de représentation des personnes handicapées a baissé et s’est établi à 2,6 % en 2010. Avec notre partenaire de recrutement, nous poursuivons la mise en œuvre de stratégies d’embauche de personnes handicapées. Le nombre de personnes recrutées a augmenté de 7 % par rapport à 2009, et s’élève à 92, soit le nombre le plus élevé de personnes handicapées recrutées dans une année. Les données sur le recrutement confirment l’incidence positive des stratégies de recrutement dans les catégories « professionnels » et « personnel de bureau », pour lesquelles des écarts ont été constatés au cours de la vérification. Fait intéressant, notre programme de préparation à l’emploi (décrit plus loin dans ce rapport) a contribué à augmenter le nombre de personnes handicapées recrutées dans la catégorie « personnel de bureau » de 12 % en 2010. Dans la catégorie « professionnels », le nombre de personnes handicapées recrutées a augmenté de 68 %, et des spécialistes en matière de diversité se sont joints au groupe de recrutement spécial de l’équipe de recrutement. Il faut aussi noter le taux de promotion pour la catégorie « personnel de bureau » (voir le tableau 4).

Tableau 4 : Taux de promotion des personnes handicapées dans la catégorie « personnel de bureau » par rapport à l'effectif total		
CPEME	Taux de promotion global	Taux de promotion des personnes handicapées
Personnel de bureau	Augmentation de 28 %	Augmentation de 69 %

PLANIFICATION ET RESPONSABILITÉ

C'est dans sa Stratégie de développement de 1989 que BMO a fait part pour la première fois de son engagement à créer et à maintenir un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif et sans obstacle. Il a ensuite étayé et précisé cet engagement avec la création, entre 1991 et 1995, de quatre groupes de travail qui ont déterminé à quels obstacles les groupes désignés étaient confrontés et élaboré des plans d'action pour communiquer les résultats de leurs recherches et résoudre les problèmes.

Pour assurer une progression continue, le leadership exercé par la haute direction est soutenu par une imposante infrastructure, comprenant l'établissement d'objectifs, le suivi et l'évaluation. Au moyen de rapports d'information de gestion en ligne, le chef de la direction et les membres de la haute direction de BMO suivent tous les trois mois les progrès réalisés par rapport à ces objectifs. Les dirigeants, y compris ceux qui gèrent des secteurs d'activité régis par les provinces, sont responsables de l'atteinte de ces objectifs, comme en témoigne leur évaluation de rendement annuelle.

Le rapport de suivi trimestriel des résultats en matière de diversification, qui fait partie des rapports remis aux dirigeants depuis 2007, permet d'évaluer le rendement de BMO d'après une note attribuée à divers paramètres, à savoir le recrutement, l'avancement professionnel, la cessation d'emploi et le taux de représentation des quatre groupes désignés. Les résultats globaux de l'organisation en matière de diversité sont intégrés à l'outil de suivi du rendement du chef de la direction présenté au Conseil d'administration de BMO.

Les dirigeants ont l'importante responsabilité de s'assurer que les décisions d'emploi contribuent à la diversité de l'effectif, et de favoriser la mise en place d'un milieu de travail inclusif et favorable. La responsabilité à l'égard de la diversité revient au premier vice-président – Stratégies de gestion des talents et renouvellement haute direction, ce qui permet à BMO de s'assurer que la diversité est prise en compte dans tous les processus qui mènent aux décisions d'emploi.

ANALYSE QUALITATIVE

Recrutement

Consolidation de l'infrastructure de recrutement

- ***Programme de formation pour étudiants à l'échelle de la Banque***

BMO a maintenu son programme primé² de formation à l'échelle de l'organisation pour les étudiants inscrits dans des collèges et des universités du Canada. L'objectif du programme est d'attirer, de former et de conserver des étudiants de façon proactive, en leur offrant des stages d'été ainsi qu'un emploi permanent éventuel à la fin de leurs études. Au

² En 2005, BMO a obtenu le prix RASBIC (Recruiting & Staffing Best in Class Award) dans la catégorie « entreprise la plus novatrice en matière de dotation et de recrutement ».

31 décembre, 60 diplômés ayant profité de ce programme étaient devenus employés de BMO. De ce nombre, 43 % sont des femmes, 30 % des membres des minorités visibles, 3 % des Autochtones et 5 % des personnes handicapées.

Au cours de l'été 2010, BMO a accueilli 103 stagiaires, dont 54 % étaient des femmes, 18 % des membres des minorités visibles, 6 % des Autochtones et 7 % des personnes handicapées. Cette forte représentation des étudiants autochtones et des étudiants handicapés est attribuable aux efforts ciblés déployés pour poursuivre l'intégration du programme de stages Ron Jamieson, à notre partenariat avec Lime – tous deux établis en 2008 et décrits plus loin dans le rapport – et à l'excellent programme de formation pour étudiants déjà en place à BMO.

- ***Formation de base***

En mars 2009, BMO a conçu un nouveau programme de formation à l'intention des directeurs recruteurs axé sur l'embauche et la mobilisation d'un effectif diversifié. Ce programme, intitulé Notions de base du recrutement, comprend de la formation en classe et en ligne sur l'importance d'avoir une équipe diversifiée. Les modules comprennent L'importance de la diversité à BMO Groupe financier et Le recrutement et le soutien d'une culture inclusive. La formation comprend également des instructions sur la façon de mener des entrevues avec des candidats immigrants, des candidats handicapés et des candidats sans expérience de travail. Des renseignements sur l'adaptation du milieu de travail sont également fournis. Tout le matériel de formation est compatible avec la technologie JAWS et le contenu vidéo est sous-titré.

- ***Orientation efficace***

Le programme d'orientation en ligne pour les nouveaux employés met l'accent sur l'engagement de BMO à l'égard de la diversité et de l'inclusion. Bref, dynamique et informatif, le programme donne aux employés un aperçu de BMO à travers divers points de vue. Les modules d'accès facile sont offerts en plusieurs langues et avec sous-titrage. Un des éléments clés du programme consiste à présenter, à travers le regard personnel de ses employés, chacune des valeurs de l'organisation, à savoir :

- Être fiers – De ce que nous faisons et de BMO
- Tenir parole – Toujours honorer nos engagements envers nos clients et envers nous-mêmes
- Encourager la diversité – Tirer notre force de nos gens et de nos différents points de vue
- Agir avec intégrité – Faire preuve de respect envers tous et mériter la confiance par l'intégrité de nos actions
- Avoir le courage de gagner – Mettre l'accent sur ce qui est à l'origine de nos succès

- ***Suivi de la diversité dans le cadre du processus de recrutement***

BMO continue de collaborer avec ses partenaires dans le cadre de sa stratégie en matière de diversité. Nous faisons le suivi de notre capacité à attirer des membres des groupes désignés et de la diversité de notre bassin de candidats depuis le début du processus de recrutement, jusqu'à ce qu'une liste de candidats soit présentée aux directeurs recruteurs. Ces derniers reçoivent également un sondage détaillé servant à évaluer leur expérience par

rapport au recrutement. Dans le cadre du sondage, on leur demande s'ils sont d'accord ou non avec l'énoncé suivant : « Veuillez considérer votre expérience avec le recruteur lors des séances de recrutement en répondant aux questions suivantes : Le recruteur a parlé des options permettant d'augmenter la diversité du bassin de candidats. » Quatre-vingt-trois pour cent des répondants ont affirmé qu'ils étaient d'accord avec l'énoncé.

- ***Vérification des références***

La politique de BMO concernant la vérification des références assure à présent que les personnes handicapées et les nouveaux arrivants ne seront pas pénalisés par le manque de références d'emploi traditionnelles. Les références relatives à la personnalité ou à une expérience de travail bénévole ou celles fournies par des pairs sont retenues puisqu'elles révèlent des qualités et des aptitudes pertinentes pour l'évaluation d'une candidature à un poste.

Stratégies de recrutement concernant les Autochtones

Conscient de l'incidence du niveau d'instruction sur l'employabilité et le salaire, BMO a entrepris diverses mesures pour contrer le décrochage scolaire chez les étudiants autochtones. Par exemple, BMO offre des bourses d'études et des stages, parraine des initiatives lancées par des universités et des collèges et soutient les approches novatrices en matière de recrutement mises de l'avant par les établissements d'enseignement et les entreprises.

- ***Programmes de bourses d'études et de stages***

En guise de reconnaissance pour la contribution de son ancien chef des Services bancaires aux Autochtones, Ron Jamieson, BMO a créé un programme de bourses d'études et de stages portant son nom. En 2010, 18 bourses d'études ont été octroyées par l'intermédiaire de ce programme, pour un total de 42 500 \$. Le but du programme est d'offrir à de jeunes Autochtones talentueux une bourse d'études ainsi que l'occasion d'être candidats à un stage d'été en cours d'études pouvant mener à un emploi permanent à titre de directeur - Services financiers à l'obtention de leur diplôme. Le stage permet aux étudiants d'acquérir une expérience de première ligne dans le cadre d'une formation structurée, tout en bénéficiant d'un environnement favorable, d'assistance professionnelle en cours d'emploi et du mentorat offert par des membres de l'Agora autochtone. En 2010, trois étudiants ont participé au programme, et l'un d'eux a accepté une offre pour un poste permanent à la fin de ses études en 2010.

Conscient de l'importance des initiatives de lutte contre le décrochage scolaire, BMO continue d'offrir des bourses d'études aux étudiants d'écoles secondaires autochtones dans l'ensemble du pays. En 2010, BMO a consacré 18 000 \$ aux 24 bourses qu'il a remises à des étudiants par l'intermédiaire de la Fondation pour l'avancement des jeunes Autochtones (FAAY).

BMO continue d'appuyer les programmes de bourses d'études de l'Université de Vancouver Island à Nanaimo (anciennement appelée Malaspina College). Deux bourses de 1 000 \$ sont remises chaque année à des étudiants du secondaire qui font leur entrée dans une université canadienne. Trois bourses de 1 500 \$ sont remises chaque année à l'Université du nord de la Colombie-Britannique. BMO parraine également une bourse d'études annuelle de 1 000 \$ à l'Université Capilano à North Vancouver.

De plus, BMO collabore avec les collectivités autochtones pour les aider à financer les études de leurs jeunes. BMO a notamment établi une collaboration en ce sens avec la collectivité Mohawk d'Akwesasne et le Conseil tribal de Nuu-chah-nulth.

- ***Initiative sectorielle***

Il y a plusieurs années, BMO s'est associé à d'autres grandes institutions financières en vue de créer le Partenariat du secteur financier pour les relations avec les Autochtones (FIPAR). Ce regroupement a pour but d'augmenter les occasions d'emploi pour les Autochtones dans le secteur des services financiers. Le site Web du FIPAR encourage les jeunes Autochtones à explorer les possibilités de carrière et à se renseigner sur les programmes de bourses d'études et de stages pouvant mener à l'obtention d'un emploi permanent. Ce site est annoncé dans les journaux et les magazines autochtones ainsi que par un envoi national par télécopieur aux écoles et communautés autochtones.

- ***Initiatives auprès d'universités et de collèges***

Afin de soutenir la poursuite d'études supérieures, BMO entretient d'étroites relations avec plusieurs établissements postsecondaires au Canada.

À titre d'exemple, mentionnons le don de 550 000 \$ qu'a fait BMO à l'Université de Victoria pour la construction de la First Peoples House. Évoquant une longue maison traditionnelle de style salish, ce centre d'éducation et de culture offrira des programmes de soutien pour aider les étudiants autochtones à avoir accès et à terminer des études postsecondaires, en fournissant un environnement propice à l'apprentissage qui est accueillant et accessible à tous les étudiants membres des Premières Nations.

- ***Recrutement sur les campus***

Cette année, BMO a participé à la conférence et à la foire de recrutement de l'événement L'intégration : ça travaille! '10 organisé par le Conseil des ressources humaines autochtones. La foire de recrutement a permis de recueillir les demandes d'emploi de plus de 300 Autochtones étudiants ou diplômés des universités, collèges et écoles techniques du Canada. Quatre-vingt-six diplômés ont été retenus par 20 employeurs participant à la foire. Grâce à la participation de professionnels des RH, de directeurs recruteurs et d'employés de descendance autochtone de BMO, trois Autochtones ont été embauchés, y compris pour des postes de la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs », pour lesquels un écart a été révélé lors du processus de vérification.

- ***Stratégies de recrutement direct***

Cette année, nous avons mis en place deux nouvelles initiatives afin de réduire l'écart décelé dans la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs ».

Au printemps et à l'automne, un projet pilote de recrutement ciblé a été lancé au sein du groupe Technologie et opérations. Grâce à cette initiative, trois Autochtones ont été embauchés pour occuper des postes qui mènent à des postes de la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs ». De plus, le Conseil sur la diversité de Technologie et opérations a mis en place un processus pour faciliter l'évaluation et le placement proactifs de candidats repérés lors d'événements ou recommandés par des employés. Des représentants des différents secteurs d'activité participent à ce groupe de travail sur l'emploi afin de donner des renseignements sur les compétences requises dans

leurs secteurs respectifs. Ils jouent un rôle actif dans la présentation de candidats aux directeurs recruteurs. Ce processus, qui a été testé en novembre, a mené à l'embauche d'une personne de descendance autochtone à un poste permanent. Le groupe continuera à se rencontrer chaque trimestre.

- ***Connaissance des programmes***

BMO a continué de déployer des efforts pour faire connaître ses programmes en faisant paraître des publicités dans des journaux et des magazines nationaux (*First Nations College Guide*, *Aboriginal Times* et *SAY Magazine*), en utilisant les tableaux d'affichage des offres d'emploi nationaux, comme celui du Conseil des ressources humaines autochtones, et en tirant parti des événements qu'il commandite, dont la série de déjeuners-conférences du Conseil canadien pour le commerce autochtone. Cet organisme a d'ailleurs accordé à BMO la certification Or du programme Relations progressistes avec les Autochtones (programme PAR) en reconnaissance des moyens que BMO met en œuvre afin d'établir une relation réciproquement avantageuse et durable tant sur le plan des affaires que des perspectives d'emploi. BMO a obtenu cette certification Or trois années de suite.

- ***Présence dans les collectivités autochtones***

Conscient des répercussions positives que l'accès aux services bancaires peut avoir sur l'économie locale, BMO compte onze succursales à service complet, trois comptoirs de services bancaires à la collectivité et une succursale en magasin dans les collectivités autochtones. Dix de ces succursales sont situées sur les territoires des Premières Nations et la plupart des employés sont membres des collectivités autochtones. Non seulement ces installations reflètent-elles l'importance que BMO accorde aux relations d'affaires avec les Autochtones, mais elles offrent aussi de nouvelles possibilités d'emploi aux membres de ces collectivités.

De plus, BMO continue d'être membre du Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles. Son appartenance à cet organisme lui permet d'être réceptif aux besoins de l'important marché que représentent ces fournisseurs en offrant des services financiers et des occasions d'affaires pour aider ces entrepreneurs à assurer la croissance de leur entreprise.

Stratégies de recrutement concernant les nouveaux arrivants, les minorités visibles et les femmes

- ***Nouveaux arrivants et minorités visibles***

BMO est déterminé à aider les nouveaux Canadiens à franchir les barrières à l'emploi. Pour la deuxième année de suite, BMO figure au palmarès des meilleurs employeurs pour les nouveaux arrivants établi par Mediacorp.

En 2010, BMO est devenu le commanditaire exclusif du programme d'emploi Speed Mentoring de l'organisme ACCESS, qui aide les nouveaux arrivants en recherche d'emploi à développer des compétences de réseautage et à créer des liens grâce à des séances de mentorat individuelles avec des cadres supérieurs. Cinq membres de minorités visibles ayant participé au programme à titre de mentorés ont été engagés par BMO cette année. Voici certains de leurs commentaires à propos du programme :

« Je suis fier de vous dire que j'ai participé au gala des Grands prix d'excellence annuels et que j'ai récemment obtenu un poste de directeur - Services financiers. Je voulais simplement vous remercier encore une fois de m'avoir aidé et d'avoir reconnu que les nouveaux arrivants peuvent contribuer au succès de BMO. »

« L'événement Speed Mentoring de ACCESS commandité par BMO est la plateforme idéale pour aider les immigrants à trouver un emploi intéressant au Canada. Je tiens à remercier BMO et ACCESS de m'avoir offert cette occasion. J'ai dû surmonter beaucoup d'obstacles pendant ma recherche d'emploi à mon arrivée au Canada et j'ai découvert le programme Speed Mentoring de ACCESS juste au moment où j'allais abandonner et retourner dans mon pays d'origine... »

Afin d'aider davantage les nouveaux arrivants à effectuer la transition, BMO entretient différents partenariats avec des organismes communautaires clés.

À l'échelle des succursales, nous collaborons avec des organismes communautaires tels que le Newcomer Centre of Peel et le Centre for Information and Community Services pour offrir aux nouveaux arrivants des ateliers sur le développement de compétences importantes en recherche d'emploi. De plus, nos employés et directeurs en contact direct avec la clientèle sont très actifs dans leur collectivité. Ce sont des mentors et des ambassadeurs pour bon nombre d'associations communautaires locales, tissant des liens avec les néo-Canadiens et leur fournissant de l'assistance.

Par ailleurs, le site Centre carrière BMO offre aux nouveaux arrivants des conseils pour les aider à se préparer pour une entrevue d'emploi.

- **Femmes**

BMO est un commanditaire de longue date du Centre for Management of Technology and Entrepreneurship (CMTE) de l'Université de Toronto. Ce programme de parrainage nous permet de profiter de recherches pertinentes effectuées pour BMO par des étudiants de quatrième année en génie. En septembre 2009, nous nous sommes associés au CMTE pour une étude portant sur l'accroissement du nombre de femmes à des postes de conseillers en placement à BMO Nesbitt Burns. Les recommandations, présentées en février 2010, comprenaient une liste d'activités que le secteur a mises en place depuis. Parmi ces activités, notons la mise sur pied d'un groupe de travail sur les conseillères financières et un engagement à offrir une formation de conseiller financier à une classe composée à 50 % de femmes. Cette classe a entrepris le programme de formation du conseiller en placement d'une durée de 18 mois en octobre 2010.

Stratégies de recrutement concernant les personnes handicapées

- ***Programmes de formation préalable à l'emploi***

En 2010, BMO a maintenu son fructueux programme de formation préalable à l'emploi pour les personnes handicapées, en partenariat avec le Centre juif d'information et de l'emploi (JVS) et le Job Opportunity Information Network (JOIN). JVS, JOIN et l'équipe des Ressources humaines de BMO collaborent à la recherche des candidats, à l'adaptation du programme aux besoins des participants et au recrutement d'animateurs au sein de BMO pour dispenser la formation. Le programme offre de l'encadrement et de la formation pour combler les lacunes attribuables au manque d'expérience qu'éprouvent souvent les

personnes qui font leur entrée sur le marché de l'emploi. Le programme a été offert à sept reprises depuis 2007 et a permis d'offrir un emploi permanent à 83 personnes affectées à divers rôles dans nos centres d'appels aux Services bancaires en direct et à MasterCard, ainsi que dans notre réseau de succursales.

Les trois éditions du programme données cette année visent des postes au Centre contact clientèle des Services bancaires Particuliers et entreprises et dans nos succursales de Toronto et d'Ottawa. Quelque 300 curriculum vitae ont été étudiés pour chacune des éditions du programme et plus de 100 personnes ont assisté à trois journées portes ouvertes. Ces séances d'information ont permis aux participants de mieux comprendre l'environnement de travail et les exigences des postes, de rencontrer et d'échanger avec les directeurs recruteurs ainsi que d'avoir un premier aperçu des ressources et du soutien mis à leur disposition pour les aider à réussir. Les directeurs recruteurs ont pour leur part reçu un encadrement rigoureux sur la manière de recruter, d'orienter et de soutenir efficacement les employés handicapés. Les trois éditions du programme ont mené à l'embauche de 26 personnes.

Tout au long du processus de formation, d'orientation et d'entrée en fonction, directeurs recruteurs et candidats ont bénéficié du soutien d'un conseiller attitré qui veillait à ce que les obstacles soient rapidement repérés et surmontés. Le conseiller en adaptation du milieu de travail et le directeur du programme de formation préalable à l'emploi ont aussi offert de la formation aux directeurs. Ces mesures ont permis de créer chez les directeurs et les employés un sentiment de confiance en la réussite du programme, de rendre les employés productifs plus rapidement et de faire comprendre le lien entre l'adaptation du milieu de travail et l'atteinte des normes de rendement. Les directeurs recruteurs et leurs nouveaux employés continuent à recevoir ce soutien pendant que nous faisons le suivi du taux de rétention.

En 2010, BMO Groupe financier a été nommé employeur de l'année par JVS pour son engagement continu à l'égard de la création et du maintien d'une main-d'œuvre diversifiée et d'un milieu de travail inclusif. La présidente du conseil de JVS Toronto a affirmé ce qui suit à l'occasion de la remise du prix : « Notre partenariat avec BMO est une grande réussite. BMO a pris l'engagement important d'intégrer pleinement les personnes handicapées sur le marché du travail, ce qui enrichit non seulement l'existence des nouveaux employés handicapés, mais également celle des autres employés de BMO qui les encadrent et travaillent avec eux.

La réussite durable de cette initiative contribue à changer la manière dont la population perçoit les personnes handicapées et prouve que si on leur offre l'occasion, la formation et les ressources dont elles ont besoin, ces dernières peuvent apporter une contribution énorme à la main-d'œuvre. Notre collectivité est plus forte grâce à la collaboration de BMO et de JVS. »

Étant donné le succès de cette initiative, des démarches ont été prises pour mettre le programme en œuvre au sein des succursales de Vancouver en janvier 2011.

Programmes de bourses d'études et de stages

En 2010, BMO s'est associé de nouveau à Lime Connect, organisme sans but lucratif qui appuie l'intégration et l'avancement professionnel des personnes handicapées, pour offrir le programme de bourses d'études et de stages BMO-Lime. Cette initiative permet aux

étudiants handicapés talentueux qui sont inscrits à un programme d'études postsecondaires de faire une demande de bourse et d'entrer en lice pour un stage d'été rémunéré pouvant mener à un poste permanent de directeur - Services financiers à BMO. Six étudiants handicapés ont participé au programme de stages. Deux stagiaires ont été engagés à temps partiel lors de leur retour en classe; ils seront de retour pour un autre stage à l'été 2011. Tous les stagiaires ont été jumelés à un mentor et les directeurs ont reçu une formation et un soutien à l'adaptation pour assurer la réussite du programme.

- ***Transition entre l'université et le marché de l'emploi***

Une transition réussie entre l'école et le marché du travail s'avère essentielle pour les étudiants et diplômés handicapés de niveau postsecondaire. Pour faciliter cette étape, l'Association nationale des étudiant(e)s handicapé(e)s au niveau postsecondaire (NEADS), avec le soutien du programme Action-Éducation de BMO Marchés des capitaux, a tenu un forum sur les stratégies d'emploi à Québec. Environ 60 personnes ont participé au forum, qui comprenait une présentation de BMO sur la façon de faire une recherche d'emploi fructueuse.

Ce forum interactif entièrement accessible a surtout mis l'accent sur la préparation au marché du travail, la divulgation d'informations, la rédaction du curriculum vitae, la recherche d'emploi, la négociation des mesures d'adaptation du milieu de travail, la promotion de ses compétences et les occasions de mentorat qui s'offrent aux étudiants et aux employeurs. Jusqu'à maintenant, plus de 1 600 personnes ont bénéficié de l'alliance stratégique entre BMO Marchés des capitaux et NEADS.

À la conférence 2010 de NEADS, qui a eu lieu à Winnipeg, un membre du groupe d'affinité StepAhead de BMO (un réseau de soutien aux personnes ayant un handicap physique) a parlé de son expérience personnelle de transition entre les études et le marché du travail et de sa réussite professionnelle à BMO.

BMO a été l'hôte du Corporate Recruitment Event for Experienced People with Disabilities, organisé par Lime Connect Canada. Cinquante chercheurs d'emploi avaient été invités à assister à cette occasion de réseautage, qui a pris la forme d'une réception à la First Canadian Place, à Toronto, où des dirigeants ont donné de l'information sur les possibilités de carrière au sein de leurs entreprises respectives.

En 2010, BMO a également participé à deux activités sur campus organisées par Lime Connect. Ces activités s'adressaient aux étudiants de l'Université de Toronto, de l'Université Ryerson, du George Brown College, de l'Université York, de l'Université de Waterloo, de l'Université de Guelph et de l'Université Wilfrid Laurier. Des directeurs de secteurs d'activité et des représentants des Ressources humaines étaient présents pour informer les chercheurs d'emploi des possibilités de carrière à BMO. À la suite de notre participation, un membre du réseau Lime se joindra aux professionnels de BMO l'an prochain.

- ***Stratégies de recrutement direct***

Nous avons mis en place deux initiatives supplémentaires cette année afin de réduire les écarts notés pendant le processus de vérification.

Au printemps et à l'été, un projet pilote de recrutement a été lancé au sein du groupe Technologie et opérations et s'est soldé par l'embauche de cinq personnes. De plus, le Conseil sur la diversité de Technologie et opérations a mis en place un processus pour faciliter l'évaluation et le placement proactifs de divers candidats ciblés lors d'événements ou recommandés par des employés. Des représentants des différents secteurs d'activité participent à ce groupe de travail sur l'emploi afin de donner des renseignements sur les compétences requises dans leurs secteurs respectifs. Ils jouent un rôle actif dans la présentation de candidats aux directeurs recruteurs. Ce processus a été mis à l'essai en novembre et s'est traduit par une offre d'emploi permanent faite à une personne handicapée. Le groupe continuera à se rencontrer chaque trimestre.

Programme d'approche pour promouvoir les études

BMO Groupe financier investit des sommes importantes dans les programmes de bourses d'études visant à aider des personnes à potentiel élevé qui ne pourraient pas poursuivre des études sans ce soutien financier. Cette aide aux études favorise la création d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée et diversifiée pour l'avenir.

- ***Programme Action-Éducation***

BMO Marchés des capitaux a maintenu son programme Action-Éducation. Chaque année, un montant égal aux commissions sur les opérations sur actions des clients institutionnels accumulées pendant une journée est donné à des organismes de bienfaisance qui font la promotion de l'accès à l'éducation. En 2010, 1,5 million de dollars ont été amassés et versés à des organismes de bienfaisance et à des organismes sans but lucratif d'Amérique du Nord, dont sept du Canada, qui se consacrent aux quatre groupes désignés : la Fondation pour l'avancement des jeunes Autochtones, Lime Connect, la Fondation nationale des réalisations autochtones, Passeport pour ma réussite Canada, la Fondation canadienne des bourses de mérite, Women in Capital Markets et le programme 20 ados avec brio, présenté par Youth in Motion. Le programme Action-Éducation offre un soutien financier aux personnes désireuses de poursuivre des études qui peuvent ne pas être à leur portée. Depuis 2005, le programme a permis de recueillir 9,6 millions de dollars pour de nombreux organismes caritatifs nord-américains qui ont ainsi pu aider plus de 2 000 personnes à poursuivre des études et à se perfectionner.

En 2010, BMO Marchés des capitaux a prolongé le programme de bourses d'études Action-Éducation pour offrir quatre stages d'été rémunérés à BMO. Comme nous l'avons mentionné dans les pages précédentes, ces stages donnent aux étudiants la chance d'acquérir de nouvelles compétences et possiblement d'obtenir un emploi à BMO, enrichissant ainsi leur avenir et celui de notre organisation. Les quatre boursiers sont revenus pour un second stage d'été.

- ***Autres programmes de bourses d'études***

BMO tient à soutenir les jeunes à mesure qu'ils deviennent les leaders du changement social. Nous continuons d'appuyer le programme de bourses d'études Harry Jerome et le Harmony Movement. En 2010, BMO s'est associé une fois de plus avec la Black Business & Professional Association (BBPA) pour offrir deux bourses d'études par l'intermédiaire du Harry Jerome Scholarship Fund à de jeunes Afro-Canadiens.

Nous avons aussi soutenu le programme de bourses d'études June Callwood Harmony. Ces bourses sont remises à des finissants du secondaire de partout au Canada qui contribuent grandement à faire la promotion des programmes axés sur la diversité dans leur école et leur collectivité.

BMO Marchés des capitaux est membre de l'organisme Women in Capital Markets et partenaire du Heather L. Main Memorial Scholarship Fund. Cette bourse d'études encourage les femmes inscrites à un programme d'études supérieures en gestion au Canada à faire carrière dans les marchés financiers. En plus de financer le programme de bourses d'études, BMO Marchés des capitaux a aussi offert un emploi permanent à trois de ses anciennes lauréates. Grâce aux fonds accumulés dans le cadre du programme Action-Éducation en 2010, BMO Marchés des capitaux et Women in Capital Markets ont instauré le Return to Bay Street Award, un programme de bourses d'études et de stages pour les femmes voulant recommencer à travailler dans le secteur des marchés financiers après une absence prolongée.

Conservation de l'effectif

Création d'un milieu de travail favorable

L'engagement de BMO à créer un milieu de travail inclusif et favorable s'est toujours reflété dans ses valeurs. Mises à jour en 2008, les valeurs de BMO qui traduisent cet engagement sont les suivantes : « Encourager la diversité – Tirer notre force de nos gens et de nos différents points de vue » et « Agir avec intégrité – Faire preuve de respect envers tous et mériter la confiance par l'intégrité de nos actions ». En mettant à leur disposition un milieu de travail inclusif et favorable, nous permettons aux employés de donner un rendement à la hauteur de leur potentiel. Les mesures prises en ce sens vont des politiques favorables à un milieu de travail positif aux conseils sur la diversité et groupes d'affinité dirigés par les employés, en passant par les initiatives de formation et de perfectionnement.

- ***Adaptation du milieu de travail pour les employés handicapés***

L'adaptation du milieu de travail pour répondre aux besoins des personnes handicapées constitue un aspect important de l'engagement de BMO à créer un milieu de travail inclusif, favorable et accessible. En 2008, un examen de la politique d'adaptation du milieu de travail a révélé que bien que notre modèle de financement soit efficace, la gestion décentralisée de la politique laissait place à amélioration. Nous avons donc concentré notre expertise en matière d'adaptation du milieu de travail au sein d'une seule équipe des RH qui est responsable de l'ensemble du processus : évaluation, coordination et adaptation. C'est dans la foulée de ce changement que le rôle de conseiller en adaptation du milieu de travail a été créé. Le conseiller travaille en collaboration avec les employés et les directeurs afin de s'assurer de répondre à leurs besoins d'adaptation du milieu de travail. Les améliorations que nous avons apportées à notre politique d'adaptation du milieu de travail ont permis de réduire le délai de réponse aux demandes d'aménagement et de créer un point de service unique pour mieux soutenir les directeurs de même que les employés handicapés.

Afin que BMO puisse offrir un milieu de travail davantage inclusif au plan technologique, l'équipe Planification et architecture de la technologie met l'accent sur la création d'un environnement sans obstacle en établissant des normes et des processus et en mettant en

place des solutions technologiques générales. La spécialisation en technologie d'adaptation de l'équipe a été acquise en 2004 à la suite d'une recommandation de notre Vision, le groupe d'affinité de BMO qui traite des questions liées à la perte de vision.

En collaboration avec l'équipe chargée de la planification de la technologie et à partir des commentaires recueillis auprès des groupes d'affinité qui soutiennent les employés ayant une déficience physique ou sensorielle ou un trouble d'apprentissage, l'équipe Diversité et inclusion a conçu un sondage sur la technologie d'assistance qu'elle a mené auprès d'une centaine d'employés utilisant cette technologie. Le sondage avait pour but de déterminer les améliorations qu'il y a lieu d'apporter aux processus et à la formation du personnel du Service de soutien technique, qui soutient toutes les plateformes technologiques des succursales et des bureaux, et qui vient en aide à tous les employés qui éprouvent des difficultés avec leur matériel informatique ou leurs logiciels. Pour faire suite à l'analyse des résultats, notre conseiller en adaptation du milieu de travail a élaboré une formation et l'a offerte à une centaine d'employés du Service de soutien au cours de six séances en février 2010 pour qu'ils puissent offrir un meilleur soutien aux utilisateurs de la technologie d'assistance à BMO. De plus, pour qu'un soutien soit apporté plus rapidement, une adresse de courriel a été créée exclusivement à l'intention de nos employés sourds, devenus sourds et malentendants.

En mars 2010, l'équipe Diversité et inclusion a présenté *Diversity at BMO: Why Diversity is a Business Imperative* au cours d'une rencontre locale à L'Académie BMO Groupe financier. Ce forum rassemble tous les membres du personnel de L'Académie, c'est-à-dire quelque 100 personnes, y compris des développeurs, des concepteurs, des formateurs et des gestionnaires d'installations. La présentation s'est terminée par une séance interactive mettant l'accent sur l'adaptation de l'environnement pour répondre aux besoins des personnes handicapées et sur le rôle de L'Académie à cet égard. Par la suite, en partenariat avec L'Académie, l'équipe responsable de l'adaptation a organisé deux déjeuners-causeries destinés au personnel de L'Académie. Les documents conçus par l'équipe Diversité et inclusion, *Inclusive Language Guidelines* et *IFL Accessibility Guidelines*, sont accessibles sur le site intranet de L'Académie. Les lignes directrices sur l'accessibilité comprennent des conseils détaillés et des ressources à l'intention des concepteurs et des animateurs pour assurer l'accessibilité de la formation ainsi que le soutien aux employés ayant une déficience physique ou des troubles sensoriels, psychiatriques, d'apprentissage ou de santé mentale afin qu'ils puissent participer pleinement à l'apprentissage.

Afin d'accommoder les personnes ayant des problèmes de vision, d'ouïe, de dextérité et d'apprentissage, BMO fournit des écrans d'ordinateur de grande taille, le logiciel JAWS, le logiciel ZoomText, des panneaux acoustiques, des interprètes du langage ASL, des appareils de prise de notes, des agendas électroniques, des logiciels Kurzweil, des stratèges en matière d'apprentissage et des conseillers en emploi. Les personnes aux prises avec des problèmes musculosquelettiques ou du système circulatoire bénéficient pour leur part de mesures d'adaptation telles que des chaises ergonomiques, des postes convenant au travail en position assise ou debout, à réglage automatique et des postes de travail adaptés. Rendre un milieu de travail favorable, c'est aussi faciliter l'accès et la communication. Pour faciliter la communication avec leur supérieur et leurs collègues entendants, les employés sourds, devenus sourds ou malentendants sont équipés d'un appareil BlackBerry.

- ***Sensibilisation***

BMO a été la première grande institution financière à offrir aux Canadiens le régime enregistré d'épargne-invalidité, une initiative du gouvernement fédéral datant de 2008 visant à améliorer la sécurité financière à long terme des personnes handicapées. En 2010, les membres de l'équipe Diversité et intégration ont continué à travailler de près avec le groupe Gestion privée, agissant à titre de conseillers dans le cadre de séances d'information données par le groupe GP devant des organismes communautaires. Les personnes animant ces séances ont reçu un encadrement sur les exigences en matière d'accessibilité. On leur a aussi remis un guide sur le vocabulaire inclusif, préparé par l'équipe Diversité et intégration, pour améliorer la communication avec les collègues et offrir un service à la clientèle de qualité optimale.

En juin 2010, le Conseil sur la diversité des Services bancaires Particuliers et entreprises a commandité l'événement Chair Aware Challenge de Dystrophie musculaire Canada. Des dirigeants ont passé une journée en fauteuil roulant afin de recueillir des fonds et de sensibiliser leurs collègues aux obstacles que doivent surmonter les personnes qui se déplacent en fauteuil roulant.

- ***Bien-être personnel***

BMO dispose d'un site intranet facilement accessible et conçu pour aider les employés à prendre des décisions éclairées sur leur bien-être personnel. Ce site, qui permet aux employés de s'informer sur les principes, pratiques et politiques favorables au bien-être en vigueur à BMO, est également accessible de leur domicile, pour plus de confidentialité et de commodité.

Exemples de politiques et de pratiques favorables au bien-être :

- Congés pour raisons de convenance : permettent aux employés de s'absenter pendant leurs heures de travail rémunérées pour s'occuper de leurs obligations personnelles quand il leur est impossible de le faire en dehors des heures de travail;
- Régimes de travail souples : permettent aux employés de travailler à la maison, d'adopter un horaire de travail réduit ou de partager un poste;
- Programme Prenons Soins : comprend un service téléphonique gratuit d'indication de ressources de gardiennage accessible à toute heure ainsi qu'un service gratuit d'information, de consultation et d'indication de ressources pour les aînés. En 2009, ce programme a été amélioré par l'ajout du Programme de services de garde de dépannage.
- Salles privées multifonctionnelles : répondent aux besoins des employés qui doivent disposer d'un lieu privé, comme les mères qui allaitent, ou d'un lieu de recueillement aux fins de prière, de méditation et de spiritualité. De telles salles sont disponibles dans la région Cité de Toronto et à Montréal.
- Programme d'aide aux employés : programme de soutien offert aux employés et à leur famille par un fournisseur indépendant. En plus des services de consultation auxquels ils ont droit, les employés peuvent prendre part à des déjeuners-causeries, sans frais pour le bureau dont ils relèvent. En 2010, 42 déjeuners-causeries ont été offerts dans les différents groupes de BMO. Parmi les thèmes abordés, notons la santé et le travail de bureau, la compréhension du stress, l'augmentation de la résilience, la dépression et l'équilibre entre le travail et la vie familiale.

Planification de carrière et formation

Amélioration de l'efficacité du leadership

En 2010, nous avons continué à faire du perfectionnement de nos dirigeants une priorité. Par là, nous cherchons à les rendre encore plus aptes à assurer notre croissance, servir nos clients, évaluer les compétences, mener des entretiens de qualité et recruter, former et conserver un effectif talentueux et diversifié. Nous avons établi le profil d'un dirigeant à BMO en définissant neuf compétences en leadership et en établissant des critères d'évaluation portant sur la façon de diriger, de gérer et d'inspirer les autres. Ainsi, la qualité de nos évaluations a augmenté. En ce qui concerne la compétence en matière de recrutement, les dirigeants doivent recourir à des pratiques permettant de recruter, de former et de conserver une équipe talentueuse et diversifiée.

BMO continue aussi à mettre l'accent sur la compétence et la diversité de ses leaders en devenir. À la fin de 2010, le bassin de dirigeants émergents à BMO au Canada comptait 36 % de femmes, 18 % de membres des minorités visibles, 2 % d'Autochtones et 1 % de personnes handicapées.

Pour améliorer l'évaluation des compétences et les décisions en matière de dotation, nous continuons à convier nos dirigeants à des tables rondes ou d'autres activités de formation telles que le programme de formation avancée en leadership. Ces programmes sont conçus précisément pour rendre les dirigeants plus aptes à soutenir les autres, pour qu'ils réalisent pleinement leur potentiel, et à former des équipes solides, diversifiées et efficaces. À ce jour, 79 % des dirigeants de notre organisation ont suivi le programme de formation avancée en leadership.

L'évaluation à 360 degrés des dirigeants intègre les aptitudes de leadership prisées par BMO – dont celles jugées essentielles pour gérer un effectif diversifié et faire en sorte qu'il réalise pleinement son potentiel – et permet d'évaluer les dirigeants actuels et émergents en fonction de comportements précis attendus d'un leader dans notre organisation. En 2010, 195 dirigeants et leaders en devenir ont participé au processus d'évaluation à 360 degrés.

Accroissement de la capacité de leadership

• *Programme de formation en leadership*

BMO reconnaît l'influence majeure qu'ont les gestionnaires sur sa réussite et sur sa culture d'entreprise, et c'est pourquoi le programme de formation en leadership a récemment été lancé.

S'appuyant sur les compétences en leadership définies à BMO, ce programme vise à renforcer les compétences en gestion des nouveaux gestionnaires. Pendant leur formation, les participants apprennent ce qu'on attend d'un leader à BMO, plus particulièrement dans l'optique de notre stratégie axée sur le client, de la performance et de notre engagement à l'égard de la gestion des compétences et de la diversité. En 2010, BMO a accueilli 198 participants au Canada, dont 53 % étaient des femmes, 28 % des membres des minorités visibles, 1 % des Autochtones et 1 % des personnes handicapées.

Le programme comprend un séminaire de deux heures, *Notions de base sur la diversité*, qui porte sur l'importance de créer et de maintenir une main-d'œuvre diversifiée et un milieu de travail inclusif et sans obstacle. Le séminaire commence par une séance d'autoformation

en ligne sur l'importance de la diversité à BMO du point de vue de la rentabilité et sur l'histoire de la diversité à BMO. Les participants assistent ensuite à un cours en classe virtuelle de deux heures, avec animateur, où ils acquièrent une expérience pratique combinant l'autoformation en ligne individuelle avec le travail en équipe sur des études de cas qui abordent le recrutement non biaisé, la création d'un milieu de travail favorable et l'adaptation du milieu de travail. L'animation est assurée par des membres de l'équipe Diversité.

- ***Renforcement de l'appui offert aux leaders par les RH***

En 2010, l'équipe des RH qui appuie le groupe des services bancaires de détail, le plus important groupe d'exploitation de BMO, a mis une série de séances sur la diversité au programme de ses rencontres d'information tenues aux deux semaines. L'objectif n'était pas seulement de tirer parti de l'engagement de l'équipe au chapitre de la formation continue, mais également d'augmenter sa capacité à aider les leaders en intégrant la diversité aux solutions de RH, et ce, en vue d'atteindre les objectifs d'affaires et d'offrir un service à la clientèle exceptionnel.

Neuf séances ont été conçues et animées par les membres de l'équipe Diversité. Voici quelques-uns des thèmes abordés : l'importance de la diversité, l'interprétation des rapports sur la diversité, les notions de base de la diversité (formation de L'Académie faisant partie du cours *Notions de base de leadership*), le rattrapage des écarts, les postes à pourvoir, les récompenses aux gestionnaires et employés, l'adaptation du milieu de travail et le rôle des organismes externes, des conseils sur la diversité et des groupes d'affinité. Le point culminant des séances a été la création et la présentation des plans d'action régionaux en matière de diversité comprenant des mesures à prendre et un calendrier.

- ***Accès aux possibilités d'avancement***

Le site intranet Exploration carrière de BMO offre des outils ainsi que des renseignements exhaustifs pour aider tant les employés que les directeurs à avoir des entretiens efficaces concernant la carrière. Des outils d'autoévaluation permettent aux employés de comprendre quelles sont leurs forces, les points à améliorer et leurs aspirations professionnelles, de clarifier leurs options de carrière et de préparer des entretiens productifs et significatifs sur leur développement de carrière.

Sur le site maPAGE Carrière, les employés peuvent créer un profil qui leur permet d'être informés par courriel lorsqu'il y a des postes vacants qui correspondent à leurs critères, ou ils peuvent aussi effectuer une recherche directement dans la liste des emplois offerts. Grâce à ce site, les employés ont pleinement accès aux possibilités d'emploi et comme ils peuvent le consulter au travail ou à domicile, cela leur permet d'effectuer leurs recherches à leur rythme.

Le Centre carrière BMO, accessible aux candidats externes, exprime clairement la promesse de la marque BMO faite aux employés, qui consiste à faire en sorte que leur potentiel devienne exceptionnel, ainsi que notre engagement à offrir et à maintenir un milieu de travail inclusif, favorable et accessible. On y trouve aussi des conseils pour la rédaction d'un curriculum vitae et pour l'entrevue, ainsi que des renseignements sur le Conseil du chef de la direction sur l'égalité en milieu de travail, les conseils sur la diversité

et les groupes d'affinité, les politiques et pratiques concernant les régimes de travail souples, les congés pour raison de convenance et l'accessibilité.

BMO Marchés des capitaux est l'un des partenaires ayant contribué au rapport Catalyst intitulé « Report to Women in Capital Markets 2008 Benchmarking » publié le 22 juin 2009. Commandé par l'association Women in Capital Markets, ce rapport examine la question de la représentation des femmes dans le secteur des marchés financiers, et présente des statistiques ainsi que des profils de femmes en position de leadership. Des mesures de soutien à l'avancement professionnel des femmes dans ce secteur d'activité y sont également suggérées.

Mobilisation des employés

- ***Conseils sur la diversité, groupes d'affinité et forums de réseautage – Structure***

Il existe, au Canada et aux États-Unis, 25 conseils sur la diversité et huit groupes d'affinité qui aident grandement à mieux faire connaître et comprendre les enjeux de la diversité à BMO. Les conseils se concentrent sur la diversité au sein de secteurs d'activité précis, alors que les groupes d'affinité ont une envergure nationale et se concentrent sur une clientèle en particulier. Les groupes d'affinité de BMO comprennent notreVison (axé sur les personnes aveugles ou malvoyantes), Step Ahead (axé sur les personnes ayant des problèmes de mobilité), WAVES (axé sur les personnes sourdes, devenues sourdes et malentendantes) et BMO Pride GLBT (axé sur les personnes gaies, lesbiennes, bisexuelles, transgenres/transsexuelles). Il y a aussi le forum de réseautage l'Agora autochtone. Tous les employés de BMO peuvent devenir membres des groupes d'affinité.

La plupart des conseils sur la diversité et tous les groupes d'affinité sont parrainés par un dirigeant et bénéficient du soutien d'un représentant du Bureau de la diversité et de l'inclusion, qui facilite les communications et le processus de consultation. Ensemble, les conseils et les groupes d'affinité servent de catalyseur du changement de culture nécessaire à la création d'un environnement plus inclusif et ouvert.

- ***Conseils sur la diversité, groupes d'affinité et forums de réseautage – Commandites***
BMO appuie activement des événements et des organismes qui sont chers à ses employés.

Le président et chef de la direction de BMO Groupe financier siège au Conseil consultatif canadien de Catalyst et à son conseil d'administration. Catalyst est une importante organisation mondiale de lutte contre les obstacles qui nuisent à l'avancement des femmes. Elle s'intéresse aussi maintenant aux barrières que doivent surmonter les membres des minorités visibles et les personnes gaies, lesbiennes, bisexuelles et transgenres/transsexuelles (GLBT). Par l'intermédiaire de Catalyst, les employés de BMO ont accès à la recherche de pointe, aux événements et aux forums axés sur la diversité et l'inclusion.

BMO continue de parrainer Catalyst et « Catalyst Connects », une série de conférences offrant aux femmes des modèles à suivre ainsi qu'un accès à des possibilités de mentorat et de réseautage. Ces événements sont l'occasion d'entendre des dirigeantes parmi les plus influentes en Amérique du Nord raconter leur parcours professionnel et donner leurs conseils ainsi que leur point de vue. En 2010, ces événements ont eu lieu à Calgary, à Montréal et à Winnipeg, et ils ont attiré 204 femmes.

Tout au long de l'année, le Conseil sur la diversité de BMO Marchés des capitaux a parrainé une série de forums visant à informer les employés sur divers sujets pertinents. Pour souligner le Mois de l'histoire des Noirs, le Conseil sur la diversité de BMO Marchés des capitaux a invité des élèves des écoles de Regent Park à Toronto à visiter la salle des marchés. Ils ont aussi eu l'occasion de rencontrer deux leaders importants du secteur, qui ont témoigné de la valeur qu'ils accordent aux études et du rôle qu'elles ont joué dans leur réussite professionnelle. En juin 2010, le sous-comité des femmes a animé une séance de formation d'une heure pour aider les participants à mieux concilier travail et vie personnelle. Le même groupe a aussi tenu un déjeuner-causerie sur les aptitudes au leadership.

En 2010, le Conseil sur la diversité des Services bancaires Particuliers et entreprises a animé un déjeuner-causerie pour souligner le Mois de l'histoire des Noirs. Les employés ont eu l'occasion d'en apprendre davantage sur les Noirs qui ont marqué l'histoire du Canada. Les Services bancaires Particuliers et entreprises ont également collaboré avec différents groupes d'affinité de BMO dans le cadre d'événements comme Rouler vers demain, Jeunes entreprises, la Pride and Remembrance Run/Walk et la Marche des partenaires mondiaux de la Fondation Aga Khan, à l'occasion de laquelle l'Aga Khan a prononcé une allocution.

Le Conseil sur la diversité de Technologie et opérations a planifié plusieurs événements en 2010 et a assisté à de nombreux autres. Mentionnons entre autres le déjeuner-causerie sur les Autochtones avec un coordonnateur régional du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) à Toronto, et un coordonnateur du Centre for Native Education de l'Université Concordia à Montréal. Le groupe Technologie et opérations a également tenu un atelier sur la rédaction d'un CV pour les employés handicapés.

Le Conseil sur la diversité du groupe Gestion privée a également organisé différentes activités, dont la deuxième activité annuelle de mentorat éclair. L'édition de 2010 a été possible grâce à la collaboration spéciale de la Rotman School of Business et la Schulich School of Business. Des étudiantes à la maîtrise en administration des affaires et aux baccalauréats en commerce et en génie y ont participé. Les commentaires suscités par l'activité ont été nettement positifs. L'une des participantes a résumé ses impressions en déclarant : « C'est une activité très pertinente, plus particulièrement pour celles qui, comme moi, veulent faire carrière dans les services bancaires. Les femmes ont un point de vue distinct et font jouer des groupes de compétences différents lorsqu'elles nouent des relations avec les clients. Cette activité nous a fourni une occasion d'interagir avec des femmes qui travaillent dans le secteur bancaire et d'obtenir d'elles de l'information de première main. »

Le Conseil a également parrainé un déjeuner-conférence sur le thème « L'a b c de la planification de la relève ». Le groupe GP a reçu une centaine d'invités à ce premier déjeuner dont le thème était le repérage à l'interne et le perfectionnement professionnel de futures candidates à des postes de haute direction.

De plus, le Conseil du groupe GP continue de publier *Perspectives – Publication trimestrielle* visant à faire connaître les efforts et les initiatives du groupe GP en matière de

diversité, qui a pour objectifs la sensibilisation à la diversité, le partage d'information et la célébration de la diversité.

En 2010, le groupe d'affinité BMO Pride a commandité la Pride and Remembrance Run/Walk, qui a permis d'amasser des fonds pour la Fife House, la Pride and Remembrance Foundation et le Mark S. Bonham Centre for Sexual Diversity Studies. Le personnel de la succursale Church et Alexander, au cœur du village GLBT de Toronto, a travaillé bénévolement pendant la Semaine de la fierté gaie de Toronto pour soutenir la collecte de fonds au profit du centre communautaire du 519 Church Street. BMO Pride a également commandité des événements comme Taste For Life et Snowball au profit d'organismes de bienfaisance de Toronto.

Les employés ont continué de participer activement au programme Diversité en action, de Jeunes Entreprises. Ce programme d'une journée, offert aux classes de sixième année de la région du Grand Toronto, est composé de cinq modules portant sur le sexe, l'âge, l'origine ethnique, les personnes handicapées et l'orientation sexuelle. En 2010, 95 bénévoles de BMO (une augmentation de 44 % par rapport à l'année précédente) ont présenté le programme dans 49 classes, ce qui équivaut à plus de 1 200 élèves. Les employés de BMO ont également participé aux programmes Notre monde des affaires, L'économie pour le succès et Bien plus que de l'argent, de Jeunes entreprises.

Tout au long de l'année 2010, BMO s'est engagé dans un grand nombre d'événements célébrant la diversité. Les membres des conseils sur la diversité et d'autres collègues ont participé activement et bénévolement à ces événements dont Mayfest (célébration annuelle de la culture des Sourds); Pride and Remembrance Run/Walk (appui aux gais et lesbiennes de Toronto); À l'abri de la tempête (campagne de la Fondation canadienne des femmes pour mettre fin à la violence faite aux femmes); Harry Jerome Awards (événement national organisé par la Black Business & Professional Association qui reconnaît et célèbre l'excellence et les réalisations); et Cycle for Sight (une randonnée à vélo de 140 km visant à amasser des fonds pour La fondation qui lutte contre la cécité).

Communication et consultation auprès des employés

Communication

L'engagement de BMO à l'égard de la diversité et de l'équité en milieu de travail fait partie intégrante de nos valeurs. Une communication soutenue de la part du chef de la direction et des membres de l'équipe de la haute direction, assurée par une variété de moyens, aide à renforcer cet engagement à l'égard de la diversité. Les initiatives de BMO en matière de diversité sont énoncées dans son Rapport annuel et dans sa Déclaration annuelle, deux documents accessibles aux parties prenantes externes. Le chef de la direction et les membres de l'équipe de la haute direction croient fermement à une communication bilatérale, ouverte et fréquente, avec tous les employés.

Refonte du site Diversité et inclusion

En 2010, le site intranet Diversité et inclusion de BMO a été modifié de manière à devenir la pierre angulaire des communications, de l'information et des interactions concernant l'équité au sein de BMO Groupe financier. Le site intranet a été conçu en consultation avec les membres des groupes d'affinité de BMO et de l'Agora autochtone. L'accessibilité au

site Diversité et inclusion est maximisée, c'est-à-dire qu'il comporte des instructions claires pour l'utilisation d'un écran de grand format et des versions textes du contenu des vidéos pour les utilisateurs de lecteurs d'écran. Le site intranet Diversité et inclusion établit la norme en matière de communauté en ligne à BMO. Des explications sur la réglementation et des définitions des groupes désignés y sont présentées avec clarté afin d'assurer une compréhension commune de la diversité. On y trouve aussi des outils pour les gestionnaires et de l'information sur les politiques les plus récentes. Le site offre notamment un questionnaire d'auto-évaluation du savoir-faire culturel, des lignes directrices pour l'adoption d'un langage et d'un comportement inclusifs, des conseils pour rendre les communications accessibles et un guide de planification d'événements.

Le site comprend également un exercice interactif dont le but est de remettre en question les préjugés et les stéréotypes véhiculés par les utilisateurs. L'exercice *Qui suis-je?* invite l'utilisateur à cliquer sur quatre indices décrivant brièvement l'expérience et l'éducation d'un individu, ainsi que sa situation familiale et professionnelle. À la fin de l'exercice, l'écran affiche la photo de cette personne et quelques notes biographiques complémentaires, ce qui permet souvent de constater à quel point les idées de l'utilisateur sont préconçues et entretiennent des stéréotypes. Il existe également une version texte de l'exercice.

Les communications de l'organisation ayant pour thème la diversité et l'inclusion comprennent un lien vers le site intranet Diversité et inclusion, ce qui incite les visiteurs à y retourner et à en faire la référence en matière d'information sur l'équité à BMO. Son contenu est mis à jour régulièrement. Toutefois, pour assurer la pertinence du site, BMO y apporte des modifications et des mises à jour chaque trimestre.

Consultation

Le Conseil du chef de la direction sur l'égalité en milieu de travail est formé du chef de la direction et des dirigeants des plus hauts échelons de BMO. L'équipe Diversité et inclusion, de concert avec le président du Conseil du chef de la direction, présente les stratégies et les plans annuels sur la diversité aux fins d'examen, soulève les questions et les préoccupations à considérer et repère les occasions d'améliorer les taux de représentation et le caractère inclusif du milieu de travail.

En 2010, on a mis sur pied le petit déjeuner trimestriel sur la diversité pour donner l'occasion au président du Conseil du chef de la direction sur l'égalité en milieu de travail d'avoir un dialogue ouvert avec les leaders de l'organisation en matière de diversité. Ces personnes partagent notre engagement en matière de diversité, participent à des initiatives de promotion de la diversité (à l'interne et à l'externe) et font de la sensibilisation aux cultures. Ils sont nommés par leurs pairs et reçoivent une invitation personnelle du président du Conseil du chef de la direction sur l'égalité en milieu de travail.

L'équipe Diversité et inclusion participe également à la table ronde annuelle sur la diversité présidée conjointement par le président du Conseil du chef de la direction sur l'égalité en milieu de travail et le vice-président, Diversité et inclusion. La rencontre annuelle a pour but de définir le contexte stratégique, de planifier les événements clés et de hiérarchiser les secteurs d'intervention que les groupes d'affinité et les conseils sur la diversité doivent privilégier dans leurs initiatives et activités courantes. Cette rencontre annuelle permet

également aux participants d'identifier les possibilités de collaboration en examinant le plan d'équité en matière d'emploi pour l'ensemble des secteurs d'activité et des groupes d'affinité.

Lorsqu'il conçoit ses stratégies et ses projets, le groupe Diversité et inclusion consulte le Conseil général sur la diversité, formé des dirigeants promoteurs de groupes d'affinité axés sur les employés, des présidents des conseils sur la diversité pour chaque secteur d'activité, des dirigeants clés des groupes d'exploitation, des partenaires clients – Ressources humaines et des employés intéressés.

Le Conseil général sur la diversité organise des événements présidés par le vice-président, Diversité afin de permettre aux dirigeants et aux cadres supérieurs de BMO Groupe financier d'amorcer un dialogue ouvert et franc sur diverses questions ou initiatives touchant la diversité au sein de l'organisation. Les membres du Conseil général sur la diversité se chargent pour leur part de transmettre les messages clés à leur équipe et à leur groupe d'exploitation. L'ordre du jour donne l'occasion aux conseils sur la diversité et aux groupes d'affinité d'unir leurs efforts pour promouvoir la diversité, de se parler des meilleures pratiques proposées par les conférenciers internes et externes, et de former les ambassadeurs de la diversité et de reconnaître leurs efforts. Des ateliers de suivi ont été ajoutés pour promouvoir l'apprentissage continu, la consultation et le dialogue au moyen de tables rondes avec des cadres supérieurs, des employés et des spécialistes externes.

En 2010, en collaboration avec Had to Be Productions, le Conseil général sur la diversité de BMO a présenté trois pièces de théâtre conçues pour faire tomber les préjugés et sensibiliser les employés à la diversité au sein de l'organisation :

- *Not Until You Know My Story* relate des cas de discrimination pour des questions de race, d'ethnie, de religion et de genre.
- *Because You Know Me* traite, sous différents angles, des problèmes auxquels font face les gais, lesbiennes, transgenres et bisexuels.
- *Not Just Ramps* met l'accent sur les problèmes physiques, émotionnels et sociaux éprouvés par différents groupes de personnes handicapées.

En plus des forums de consultation dont il a été question ci-dessus, BMO a recours aux sondages pour mesurer la satisfaction des employés. Par exemple, afin de s'assurer que les employés sont satisfaits de la politique et du processus d'adaptation du milieu de travail, BMO sonde tous les ans les personnes qui en ont bénéficié durant l'année. En 2010, ce sondage a révélé un taux de satisfaction de 96 % à l'égard de l'adaptation du milieu de travail et du soutien offert par le conseiller en adaptation.

Pour évaluer comment les employés perçoivent leur milieu de travail, BMO utilise son sondage annuel auprès des employés (SAE). Tous les employés peuvent y accéder par Internet ainsi qu'au moyen de technologies d'adaptation telles que JAWS et ZoomText. En 2010, 85 % des employés ont participé au sondage, ce qui constitue un échantillon très représentatif de notre effectif.

La perception qu'ont les employés de la diversité (celle de l'effectif total et celle des groupes désignés) est importante pour évaluer les progrès réalisés dans la création d'un milieu de travail équitable et favorable. BMO continue de surveiller ces perceptions au moyen de l'indice de diversité (ID) établi à partir des réponses à certaines questions clés faisant partie du sondage annuel auprès des employés. Nos recherches montrent que

l'indice de diversité est très fortement lié à l'indice de mobilisation des employés (IME), et que l'amélioration de l'ID a un effet positif sur l'IME et le maintien de l'effectif.

Voici quelques-unes des questions utilisées pour établir l'indice de diversité en 2010 :

- À BMO Groupe financier, je suis traité(e) avec honnêteté et respect.
- Mon directeur m'aide à concilier mes obligations professionnelles et personnelles.
- Mon directeur s'assure que ses employés ont des chances égales d'avancement peu importe le sexe, l'orientation sexuelle, la race, l'âge ou le handicap.
- Mon directeur s'emploie à créer une culture de l'équité, de la diversité et de l'inclusion permettant la pleine contribution de tous les employés.

En 2010, notre indice de diversité est demeuré solide, s'établissant à 82 %. BMO surveille aussi d'autres paramètres liés à la diversité afin de mieux comprendre les perceptions des employés concernant la manière dont les systèmes d'emploi et les pratiques de gestion influent sur leur expérience et leur participation au sein de BMO. Les résultats de l'indice de diversité et des paramètres connexes sont communiqués aux directeurs pour qu'ils comprennent mieux les problématiques et la manière dont ils peuvent contribuer à la création d'un effectif diversifié et d'un milieu de travail favorable.

Les résultats du sondage annuel auprès des employés sont également analysés en fonction de critères qui comprennent le sexe, l'âge et l'appartenance à un groupe désigné. Ils permettent aux dirigeants de souligner les progrès réalisés et de mettre au point des stratégies pour surmonter les obstacles.

Afin de mieux comprendre comment les employés vivent leur expérience de travail à BMO, un sondage de fin d'emploi a été créé en 2008. En plus de poser des questions sur les raisons de leur départ, le sondage demande aux ex-employés d'indiquer leur degré de satisfaction par rapport à l'énoncé suivant : « BMO Groupe financier s'emploie à créer une culture de l'équité, de la diversité et de l'inclusion permettant la pleine contribution de tous les employés. » Le degré de satisfaction doit être noté de 1 à 5, la cote 4 représentant la médiane. En 2010, 73 % des réponses allaient de « Satisfait » à « Extrêmement satisfait ». Nous offrons également aux répondants la possibilité de donner leurs commentaires sur l'énoncé suivant : « À BMO Groupe financier, nous sommes résolu à créer un milieu de travail favorable et nous apprécions tout autre commentaire que vous aimeriez ajouter. » Tous les commentaires sont examinés en vue de repérer des thèmes clés qui permettraient à BMO d'améliorer le milieu de travail qu'il offre.

CONCLUSION

Reconnu comme un leader dans le domaine de la diversité, BMO est proactif dans sa promotion de l'avancement de la diversité au Canada. C'est pourquoi, en 2007, BMO est devenu le principal commanditaire d'un nouveau prix national visant à récompenser les meilleures pratiques en matière de diversité – Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada. En 2010, BMO Groupe financier a présenté ce prix à 45 employeurs qui sont les leaders canadiens pour la création d'un effectif diversifié et d'un milieu de travail inclusif. La liste 2010 des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada présente les 45 employeurs dont les initiatives sont exemplaires à l'égard des cinq groupes suivants : les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées, les peuples autochtones et les personnes GLBT. En tant que commanditaire, BMO ne peut être en lice pour le prix.

Toutefois, cette commandite lui permet de promouvoir activement la diversité au sein des entreprises et des collectivités partout au Canada. BMO a aussi été le commanditaire exclusif de l'événement Diversity Canada Conference, qui a eu lieu pour la première fois au début de 2010.

En 2010, pour la cinquième année d'affilée, BMO s'est classé parmi les 90 meilleurs employeurs de la région du Grand Toronto dans le palmarès 2011 dressé par Mediacorp Canada Inc. BMO fait aussi partie des 100 meilleurs employeurs au Canada et des meilleurs employeurs pour les néo-Canadiens de l'année 2011. Une des hautes dirigeantes de BMO a été intronisée au Temple de la renommée du Réseau des femmes exécutives en 2010.

À BMO, nous savons que la diversité des expériences et des cultures engendre de meilleures idées, des échanges plus productifs et des décisions avisées, ce qui nous permet de réaliser notre promesse aux employés, soit de leur donner les moyens de se dépasser, et de concrétiser notre promesse de marque, c'est-à-dire d'être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle.