



Rapport narratif 2011 sur l'équité en matière d'emploi

Rapport narratif 2011 sur l'équité en matière d'emploi BMO Groupe financier (BMO)

VUE D'ENSEMBLE

Avoir un effectif talentueux, mobilisé et diversifié est une priorité de BMO Groupe financier. Il s'agit d'une composante intégrale de notre vision qui consiste à être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle. Nous véhiculons cette vision en intégrant systématiquement les valeurs de l'organisation dans nos activités courantes. Ces valeurs sont :

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

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. Fort d'un actif total de plus de 477 milliards de dollars au 31 octobre 2011 et d'un effectif de plus de 47 000 employés (dont 28 293 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 à plus de 12 millions de clients en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde.

ANALYSE QUANTITATIVE

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

Application de la Classification nationale des professions (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). La CNP n'a jamais inclus 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 la CNP ne prévoit pas de catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi (CPEME) valable pour décrire ces postes, nous avons répertorié les employés concernés dans les catégories « personnel de bureau » et « personnel administratif et de bureau principal » de la CPEME, ce qui n'est pas du tout représentatif 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. Une proposition semblable a été soumise en réponse à la révision de la CNP effectuée par le gouvernement en 2008. Nous reconnaissons que des modifications ont été apportées et nous sommes impatients de constater leur mise en œuvre lorsque le Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi à la suite du recensement de 2011 sera disponible (2014).

Évolution statistique

Femmes – Le pourcentage de représentation demeure solide

Le pourcentage de représentation demeure solide à tous les échelons supérieurs. BMO demeure bien en avance en matière de représentation des femmes dans les principales CPEME.

En 2011, le taux de représentation des femmes au sein de l'équipe de « cadres supérieurs » de BMO en poste au Canada a atteint 37 % – ce qui représente un progrès important par rapport à 1991, où les femmes ne représentaient que 9 % des cadres supérieurs¹.

Les femmes ont compté pour 64 % des promotions de cadres supérieurs en 2011, le niveau le plus élevé depuis le début du programme de suivi en 1991, et le taux de promotion le plus élevé aux postes de « cadres supérieurs » de la CPEME (voir le tableau 1).

Tableau 1 : Taux de promotion des femmes aux postes de « cadres supérieurs » par rapport à l'effectif total

CPEME	Taux de promotion global	Taux de promotion des femmes
Cadres supérieurs	Augmentation de 40 %	Augmentation de 350 %

Minorités visibles – Le pourcentage de représentation continue d'augmenter

Le taux de représentation des membres des minorités visibles a atteint 35 % en 2011. BMO continue d'afficher un taux nettement supérieur au taux de disponibilité des membres des minorités visibles dans toutes les autres grandes CPEME.

Le taux de représentation des membres des minorités visibles s'est accru de 10 % pour la deuxième année de suite, alors que l'effectif total de BMO a augmenté de seulement 4 %. Cette croissance supérieure à celle de l'effectif total a été enregistrée chez les membres des minorités visibles dans les catégories « cadres supérieurs », « cadres intermédiaires et autres administrateurs », « professionnels », « personnel administratif et de bureau principal » et « personnel de bureau ».

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 35 % et de 49 % respectivement. De plus, les membres des minorités visibles ont compté pour 36 % des dirigeants recrutés en 2011 – le taux le plus élevé de dirigeants recrutés depuis que nous avons commencé à faire le suivi en 1991.

Les efforts déployés pour l'avancement des minorités visibles sont reflétés dans les données présentées dans le tableau 2 :

¹En 1991, BMO a divulgué son rapport de son Groupe de travail sur l'avancement des femmes à la Banque.

Tableau 2 : Taux de promotion et de représentation des membres des minorités visibles dans les catégories « cadres supérieurs », « 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 supérieurs	Augmentation de 40 %	Augmentation de 300 %	Augmentation de 9 %	Augmentation de 53 %
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Augmentation de 20 %	Augmentation de 40 %	Augmentation de 10 %	Augmentation de 20 %
Professionnels	Augmentation de 12 %	Augmentation de 15 %	Augmentation de 5 %	Augmentation de 8 %

Autochtones – Le pourcentage de représentation se maintient

En 2011, le taux de représentation global des Autochtones est resté à 1,5 %. Les efforts déployés pour combler l'écart constaté dans notre rapport sur l'équité en matière d'emploi sont attestés par l'augmentation du taux de promotion des employés autochtones dans la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs » (voir tableau 3).

Tableau 3 : Taux de promotion des Autochtones dans la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs » par rapport à l'effectif total		
CPEME	Taux de promotion global	Taux de promotion des Autochtones
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Augmentation de 20 %	Augmentation de 25 %

Le taux de recrutement des Autochtones dans la catégorie « personnel de bureau » est passé à 3,0 % par rapport à 2,4 % en 2010 et 2,0 % en 2009. 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 (58) recrutés dans cette catégorie à ce jour. Le nombre d'Autochtones recrutés dans cette catégorie a augmenté de 18 % en 2011, comparativement à une baisse de 3 % dans cette catégorie pour l'ensemble de l'effectif.

Personnes handicapées – Le pourcentage de représentation demeure inférieur au taux de disponibilité

Le taux de représentation des personnes handicapées a baissé et s'est établi à 2,4 % en 2011. Avec notre partenaire de recrutement, nous poursuivons la mise en œuvre de stratégies d'embauche de personnes handicapées. En 2011, nous avons embauché 93 personnes handicapées, le nombre le plus élevé d'embauches de personnes handicapées de tous les temps. Il s'agit d'une augmentation de 1 % par rapport à l'année précédente

alors que nous avons enregistré une baisse de 1 % de l'ensemble des personnes embauchées.

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. Notre programme de préparation à l'emploi (décrit plus loin dans ce rapport) a contribué à augmenter le nombre de personnes recrutées dans les catégories « personnel de bureau » et « personnel administratif et de bureau principal » qui mènent à des postes de la catégorie « professionnels » (voir le tableau 4).

Tableau 4 : Taux de recrutement des personnes handicapées dans la catégorie « personnel de bureau » et « personnel administratif et de bureau principal » par rapport à l'effectif total		
CPEME	Taux de recrutement global	Taux de recrutement des personnes handicapées
Personnel de bureau	Diminution de 3 %	Augmentation de 2 %
Personnel administratif et de bureau principal	Diminution de 5 %	Augmentation de 40 %

Le nombre de promotions accordées aux personnes handicapées dans la catégorie « professionnels » a augmenté de 42 % en 2011, comparativement à une augmentation de 12 % dans cette catégorie pour l'ensemble de l'effectif. De plus, le nombre de personnes handicapées dans les catégories « professionnels » et « personnel administratif et de bureau principal » qui ont quitté leur emploi a diminué de 19 % et 15 % respectivement, comparativement à des augmentations de 8 % et 6 % respectivement dans ces catégories pour l'ensemble de l'effectif.

PLANIFICATION ET RESPONSABILITÉ

C'est dans sa Stratégie de développement de 1989 que BMO a fait part pour la première fois de son engagement en matière de diversité et d'inclusion. Le plan a été étayé par la suite avec la création, entre 1991 et 1995, de quatre groupes de travail. Ces groupes avaient pour tâche de déterminer les obstacles auxquels étaient confrontés les groupes désignés (femmes, minorités visibles, Autochtones et personnes handicapées) et d'élaborer des plans d'action pour communiquer les résultats de leurs recherches et résoudre les problèmes.

En 2011, nous avons réitéré notre engagement en matière de diversité et nous mettons au point des plans pour mieux l'intégrer dans nos secteurs d'activité, nos stratégies de gestion des compétences et notre culture d'entreprise. Notre but est d'optimiser le rendement, d'améliorer la mobilisation des employés et de maintenir un avantage concurrentiel.

Il incombe à tous les dirigeants de s'assurer que les décisions d'emploi favorisent la diversité de l'effectif et encouragent la mise en place d'un milieu de travail inclusif et favorable. C'est au premier vice-président – Stratégies de gestion des talents et renouvellement haute direction, que revient la tâche de s'assurer que la diversité est prise en compte dans tous les processus qui mènent aux décisions d'emploi.

Le leadership exercé par la haute direction est soutenu par une imposante infrastructure, comprenant l'établissement d'objectifs, le suivi et l'évaluation. Chaque trimestre, le chef de la direction et les membres de la haute direction de BMO – y compris ceux responsables de secteurs d'activité sous réglementation provinciale – font le suivi des progrès réalisés par rapport à ces objectifs au moyen de rapports d'information de gestion en ligne.

Le rapport de suivi trimestriel des résultats en matière de diversité permet d'évaluer et de noter le rendement de la direction selon divers paramètres, notamment 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, qui est présenté au Conseil d'administration de BMO.

ANALYSE QUALITATIVE

Recrutement

Consolidation de l'infrastructure de recrutement

- ***Équipe de recrutement inclusif***

En 2011, BMO a mis sur pied une équipe de recrutement inclusif pour rechercher et embaucher directement des candidats au sein des différentes collectivités partout au Canada. Cette dernière est intégrée au service de recrutement de la division des Ressources humaines de BMO. Elle est composée d'un directeur principal et de deux spécialistes en recrutement inclusif; un s'occupant de la recherche de candidats autochtones et l'autre de la recherche de personnes handicapées. Un conseiller spécialisé en diversité gère les programmes de formation préalable à l'emploi de BMO pour les personnes handicapées.

Le partenaire de recrutement de BMO fait également appel à un spécialiste en diversité pour élaborer des stratégies de recherche de candidats et aider BMO lors des activités de recrutement et tout au long du processus d'embauche.

- ***Vérification des références***

La politique de vérification des références de BMO offre des solutions de rechange aux références d'emploi traditionnelles pour les personnes handicapées et les nouveaux arrivants. Par exemple, lorsque vient le temps d'évaluer le potentiel d'un candidat pour un poste, nous prenons en compte les références relatives à la personnalité ou à une expérience de travail bénévole qui aident à démontrer les qualités et des aptitudes de la personne.

- ***Programme de stages de BMO***

BMO a maintenu son programme de stages primé² pour les étudiants inscrits dans des collèges et des universités au 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 31 décembre, 74 diplômés ayant profité de ce programme sont devenus des employés de BMO. De ce nombre, 39 % sont des femmes, 34 % des membres des minorités visibles, 1,4 % des Autochtones et 4,1 % des personnes handicapées.

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 ».

Au cours de l'été 2011, BMO a accueilli 131 étudiants :

- 53 % de femmes
- 21 % de membres des minorités visibles
- 1,5 % d'Autochtones
- 3,8 % de 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 Connect (tous deux établis en 2008 et décrits plus loin dans le rapport) et à l'excellent programme de stages pour étudiants déjà en place à BMO.

- ***Formation de base***

BMO a continué d'offrir aux directeurs recruteurs un programme de formation 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 directives 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***

Tous les nouveaux employés sont tenus de suivre un programme de formation en ligne qui explique 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***

L'accès à un vaste bassin de candidats est essentiel pour recruter un effectif diversifié. BMO a continué de faire le suivi de sa capacité à attirer des membres des groupes désignés. Nous faisons le suivi 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.

De plus, les directeurs recruteurs sont soumis à un sondage détaillé afin d'évaluer leur expérience en matière de recrutement. 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.” » Soixante-quinze pour cent des répondants ont affirmé qu'ils étaient d'accord avec l'énoncé.

Stratégies de recrutement axées sur les femmes

BMO est un membre corporatif Platine du Réseau des femmes exécutives (WXN) – une organisation canadienne qui se consacre à l'avancement et à la reconnaissance des femmes qui occupent des postes de dirigeants, cadres supérieurs, professionnels et membres de conseils d'administration. Le WXN invite les leaders en devenir de BMO à participer aux activités de réseautage et de perfectionnement personnel qui se déroulent tout au long de l'année et partout au pays.

BMO Marchés des capitaux est membre du *Women in Capital Markets* et un 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.

En septembre, le premier vice-président – Stratégies de gestion des talents et renouvellement haute direction a pris la parole à l'occasion de la conférence *Gender Diversity in the Technical Workplace* au Nouveau-Brunswick pour discuter de l'importance de supprimer les obstacles pour les femmes dans le secteur des services financiers.

Stratégies de recrutement axées sur les nouveaux arrivants et les minorités visibles

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

En 2011, BMO est demeuré 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. En 2011, BMO a organisé 12 activités *Speed Mentoring* dans différents secteurs d'activité. Onze membres de minorités visibles ayant participé au programme à titre de mentorés ont été engagés par BMO cette année.

Afin d'aider davantage les nouveaux arrivants à effectuer la transition, BMO entretient différents partenariats avec des organismes communautaires clés. BMO travaille avec des agences communautaires comme le *Newcomer Centre of Peel*, le *Centre for Information and Community Services* et l'Association des professionnels chinois du Canada pour offrir aux nouveaux arrivants des ateliers sur le développement de compétences importantes en recherche d'emploi. Nos dirigeants, nos directeurs et les employés 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.

En 2011, le premier vice-président – Stratégies de gestion des talents et renouvellement haute direction de BMO a prononcé une allocution à l'occasion du *Calgary Multicultural Centre's Symposium on the Economic Integration of Immigrants to Canada* afin de souligner l'importance des nouveaux arrivants pour l'économie canadienne et de décrire les compétences et l'expérience apportées par les nouveaux arrivants.

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

Stratégies de recrutement axées sur les Autochtones

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

Conscient de l'incidence du niveau d'instruction sur l'employabilité et le salaire, BMO a adopté une approche multidimensionnelle 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.

Le spécialiste en recrutement de candidats autochtones de la BMO entretient de solides liens avec plusieurs universités au Canada pour attirer les étudiants autochtones et déterminer les possibilités offertes.

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 2011, 17 bourses d'études ont été octroyées par l'intermédiaire de ce programme, pour un total de 42 500 \$. Le programme offre à de jeunes Autochtones talentueux une bourse d'études ainsi que l'occasion d'effectuer 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'une assistance professionnelle en cours d'emploi et du mentorat offert par des employés d'origine autochtone. En 2011, quatre étudiants ont participé au programme et ont accepté des postes de représentant en service à la clientèle pendant qu'ils poursuivaient leurs études.

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 2011, BMO a consacré 16 000 \$ aux 21 boursiers par l'intermédiaire de la Fondation pour l'avancement des jeunes Autochtones (FAAY).

BMO continue d'appuyer les programmes de bourses d'études pour Autochtones suivants :

- l'Université de Vancouver Island (anciennement appelée Malaspina College) : deux bourses annuelles de 1 000 \$
- l'Université du nord de la Colombie-Britannique : une bourse annuelle de 1 000 \$
- l'Université de Capilano : une bourse annuelle de 1 000 \$

BMO collabore également avec les collectivités autochtones pour les aider à financer les études de leurs jeunes. Nous travaillons également avec différentes collectivités, notamment la collectivité Mohawk d'Akwesasne et le Conseil tribal de Nuu-chah-nulth.

- ***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*. Ayant la forme d'une grande maison salish, cet établissement de formation est un centre voué à des programmes culturels et de soutien aux études pour les étudiants autochtones qui suivent une formation postsecondaire. Il offre un environnement propice à l'apprentissage 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 2011* qui a permis de recueillir les demandes d'emploi de plus de 300 étudiants ou diplômés des universités, collèges et écoles techniques du Canada. La participation de BMO à la foire s'est traduite par trois embauches; une dans la catégorie « professionnels » et deux dans la catégorie « personnel administratif et de bureau principal » qui peuvent toutes les deux mener à des postes de la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs » (où un écart a été constaté lors du processus de vérification).

- ***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 mis en œuvre pour établir une relation réciproquement avantageuse et durable tant sur le plan des affaires que des perspectives d'emploi. BMO a reçu la certification Or trois fois de suite.

Afin d'encourager l'emploi auprès de la collectivité autochtone, BMO a participé au *Canadian Aboriginal Festival* de 2011. Le spécialiste en recrutement de candidats autochtones de la BMO a été interviewé par *Nation Talk* pour faire connaître le programme Fondation pour l'avancement des jeunes Autochtones (FAAY) et les possibilités d'emploi à BMO. Des liens ont été établis avec les agences et services de recrutement autochtones ci-dessous :

- G.R.E.A.T. – Grand River Employment and Training (Ontario)
- Aboriginal Workforce Development Initiative (Fredericton, N.-B.)
- Banque des Premières Nations du Canada
- Jeunes Professionnels Autochtones (JPA)

- Groupe de réflexion du Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC)
- Peel Aboriginal Networking (Brampton, Ont.)

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

BMO exploite 12 succursales à services complets, un comptoir 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. Ces installations reflètent l'importance que BMO accorde aux relations d'affaires avec les Autochtones et offrent des 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 des personnes handicapées

- ***Programmes de préparation à l'emploi***

En 2011, 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 ont collaboré 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. Depuis 2007, le programme a été offert à neuf reprises et a permis d'offrir un emploi permanent à 99 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.

Cette année, nous avons offert le programme trois fois pour des postes au Centre contact clientèle des Services bancaires Particuliers et entreprises et dans nos succursales d'Ottawa et de Vancouver. Quelque 350 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.

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 – Adaptation du milieu de travail et le directeur du programme de formation préalable à l'emploi ont aussi offert de la formation aux cadres. 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 les organismes ACCESS et JOIN. JOIN a souligné : « Avec 99 personnes embauchées et un taux de conservation de plus de 70 pour cent depuis la création du programme, les employés qui ont réussi le programme ont obtenu plus de 10 promotions. La force de BMO réside dans sa compréhension et sa capacité à passer à l'action, plus particulièrement sur le plan de l'adaptation. Son leadership, son investissement et sa volonté à embaucher des personnes handicapées sont très valables. »

- ***Programme de recrutement direct dans la collectivité***

Les spécialistes en recrutement inclusif de BMO travaillent avec de nombreuses agences communautaires, notamment PATH, NEADS, JOIN et le *Greater Vancouver Business Leadership Network* pour consolider leur aptitude à apparier les candidats à la recherche d'un emploi aux postes offerts. Les activités incluent notamment des ateliers de techniques d'entrevue axées sur le comportement aux membres du personnel des agences et aux personnes à la recherche d'emploi afin de pouvoir recommander les candidats les plus appropriés et qui sont mieux préparés pour réussir leur entrevue.

En octobre, BMO a organisé l'événement *Career Start* en partenariat avec des agences communautaires. Les personnes handicapées étaient invitées à venir se renseigner auprès d'un comité de cadres supérieurs sur les possibilités de carrière à BMO. L'événement a été animé par le premier vice-président, Recrutement, et le président et chef de la direction des services de détail de BMO. Les membres du comité incluait des cadres supérieurs de la Gestion de patrimoine, des Opérations, du service Technologie et opérations, du Centre contact clientèle et un directeur régional – Services aux particuliers.

Le comité a fourni des renseignements sur ce que l'on attend des nouveaux candidats, a décrit une journée dans la vie d'un employé et le cheminement professionnel possible dans leur secteur d'activité. Ensuite, les participants ont eu l'occasion de poser des questions. Par la suite, les participants ont eu l'occasion de faire connaissance avec les membres du comité et de s'entretenir avec des directeurs recruteurs.

« Il s'agit du premier événement *Career Start* organisé par BMO, a déclaré le premier vice-président, Recrutement. La situation est gagnante pour tout le monde. Les candidats ont l'occasion de faire connaissance avec les dirigeants de BMO, d'obtenir des conseils d'expert et de tisser des liens importants. Pour les membres du comité, l'expérience a fait ressortir le niveau élevé de compétences, de professionnalisme et d'aptitude de ces candidats. »

Ensemble, le programme de formation préalable à l'emploi et les programmes de recrutement direct ont permis d'embaucher 29 employés cette année dans la catégorie « personnel de bureau » (où un écart avait été constaté lors de la vérification) et dans des postes de la catégorie « personnel administratif et de bureau principal » qui peuvent mener à la catégorie « professionnels » (où un écart avait également été constaté).

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

En 2011, BMO a encore une fois offert le programme de bourses d'études et de stages BMO-Lime en partenariat avec Lime Connect, un organisme sans but lucratif qui appuie l'intégration et l'avancement professionnel des personnes handicapées. 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. Trois étudiants handicapés ont participé au programme de stage en 2011 et l'un d'entre eux a été embauché à temps partiel à la fin de son stage. 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 le processus, 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 Toronto. Environ 200 personnes ont participé au forum.

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 1 800 personnes ont bénéficié de l'alliance stratégique entre BMO Marchés des capitaux et NEADS.

À la conférence 2011 de NEADS, 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.

En 2011, BMO a également participé à quatre 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 cette participation, BMO a embauché deux personnes pour des postes de la catégorie « professionnels » et de la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs ».

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***

Le programme *Action-Éducation* BMO Marchés des capitaux est une initiative de bienfaisance visant à créer un milieu de travail plus diversifié en aidant les étudiants à réaliser leurs ambitions en matière d'études. Chaque année, un montant égal aux commissions sur les opérations sur actions des clients institutionnels nord-américains accumulées pendant une journée est donné à des organismes de bienfaisance qui remettent des bourses d'études aux étudiants prometteurs représentant les quatre groupes suivants : femmes, minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones.

Depuis son lancement en 2005, le programme *Equity Through Education* a permis d'amasser un total de 11,1 millions de dollars et d'aider plus de 2 500 étudiants. En 2011, les fonds ont été versés directement aux huit organismes de bienfaisance nord-américains suivants :

- la Fondation canadienne des bourses de mérite
- la Financial Women's Association (FWA)
- la Fondation pour l'avancement des jeunes Autochtones
- la Fondation Jackie Robinson
- Lime Connect
- la Fondation nationale des réalisations autochtones
- Passeport pour ma réussite
- Le programme *Women in Capital Markets Return to Bay Street* (BMO Marchés des capitaux est le commanditaire fondateur de ce programme)

À ce jour, BMO Marchés des capitaux a embauché deux employés à temps plein par l'intermédiaire du programme *Action-Éducation* et a offert des possibilités de stage à sept étudiants. De plus, le Conseil sur la diversité de BMO Marchés des capitaux a lancé un programme pilote de mentorat pour étudier la façon de créer et d'entretenir une culture de mentorat à l'appui des ambitions professionnelles de tous les employés.

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

BMO tient à soutenir les jeunes à devenir les leaders du changement social. Nous continuons d'appuyer le programme de bourses d'études *Harry Jerome* et le *Harmony Movement*. En 2011, 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, pour aider les jeunes des collectivités noires du Canada.

Nous avons également appuyé les bourses d'études *June Callwood Harmony* de la *Harmony Education Foundation*. Ces bourses sont remises à des finissants du secondaire de partout au Canada qui font la promotion des programmes axés sur la diversité dans leur école et leur collectivité.

Conservation de l'effectif

Création d'un milieu de travail favorable

- ***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. 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. L'équipe compte un conseiller en milieu de travail qui travaille en collaboration avec les employés et les directeurs, afin de répondre à leurs besoins d'adaptation du milieu de travail. Cette approche a 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.

Voici des exemples de services d'aménagement offerts par BMO :

- Pour accommoder les personnes ayant des problèmes de vision, d'ouïe, de dextérité et d'apprentissage :
 - écrans de grande taille, technologie JAWS, ZoomText, panneaux acoustiques, interprètes du langage ASL, appareils de prise de notes, agendas électroniques, logiciels Kurzweil, stratèges en matière d'apprentissage et conseillers en emploi
- Pour accommoder les personnes souffrant de troubles musculosquelettiques ou du système circulatoire :
 - chaises ergonomiques, postes à réglage automatique convenant au travail en position assise ou debout et postes de travail adaptés
- Pour faciliter la communication pour les employés sourds, devenus sourds et malentendants :
 - Appareils BlackBerry et une adresse de courriel pour le soutien technique créée exclusivement à leur intention

L'équipe de Planification et architecture de la technologie met l'accent sur la création d'un environnement sans obstacle 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.

Pour que les employés handicapés puissent participer pleinement aux activités d'apprentissage de L'Académie BMO Groupe financier, le service Diversité et inclusion a créé deux documents – *Inclusive Language Guidelines* et *IFL Accessibility Guidelines* – qui sont publiés sur le site intranet de L'Académie à la section sur l'accessibilité à l'apprentissage. 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.

- ***Sensibilisation***

En 2011, tous les employés canadiens ont dû suivre un module de formation en ligne intitulé *L'accessibilité et nos clients*. Cette formation aide à comprendre, communiquer et interagir avec les personnes handicapées, y compris celles qui utilisent des animaux d'assistance, des personnes de soutien ou des appareils de communication. Tous les nouveaux employés doivent maintenant suivre la formation. Également, tous les employés

doivent suivre le module deux fois par année dans le cadre du programme annuel sur la conformité réglementaire et politiques.

De plus, des politiques et procédures en matière d'accessibilité aux services pour les clients ont été élaborées et mises en œuvre au sein de nos services de détail. Un atelier d'accessibilité au site Web donnant un aperçu général et une introduction aux Directives pour l'accessibilité aux contenus Web, version 2.0, a été donné à environ 25 concepteurs et développeurs de sites Web, contrôleurs de la qualité.

En mai 2011, l'équipe de gestion des initiatives du 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;
- 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 du Grand Toronto, à Barrie et à Montréal.
- *Mieux Vivre* : Un large éventail de ressources pour aider les employés à être productifs au travail et à prendre soin de leurs proches tout en répondant à leurs besoins personnels qui inclut :
 - Programme d'aide aux employés pour des services confidentiels de consultation à court terme, axés sur une solution.
 - Programme de dépannage jusqu'à concurrence de 10 jours de services de garde d'urgence à court terme, lorsque les services de garde réguliers sont interrompus.
 - Gamme complète de ressources et outils en ligne, de conseils audio et d'articles sur des centaines de sujets, notamment sur la façon de choisir un avocat, sur le rôle parental, sur la nutrition et la mise en forme, sur la mise au point d'un plan d'urgence pour votre famille et de nombreux autres sujets.
 - En 2011, 32 déjeuners-causeries ont été organisés auprès de différents groupes de BMO et portaient sur une foule de sujets, notamment :
 - Un cœur en santé pour la vie
 - Comprendre le stress et améliorer la résilience

- Trouver le juste équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle
- Comprendre la diversité et créer un milieu de travail basé sur le respect

Planification de carrière et formation

Amélioration de l'efficacité du leadership

À BMO, la formation en leadership est une priorité. Nous exigeons que nos dirigeants démontrent de solides compétences pour recruter, former et mobiliser un effectif talentueux et diversifié, et nous leur fournissons les outils nécessaires.

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 2011, 227 employés ont participé à l'évaluation à 360 degrés de BMO.

Dans le but d'accroître la sensibilisation et l'efficacité du leadership, la conférence annuelle de deux jours organisée par le chef de la direction sur le leadership à l'intention de tous les membres de la direction a présenté deux ateliers axés sur la diversité :

- *Créer une main-d'œuvre diversifiée*, donné par Rotman
- *Main-d'œuvre multigénérationnelle*, animé par le fondateur et président de la société Work-Life Harmony Enterprises, un chef de file reconnu dans le domaine des enjeux liés à la vie professionnelle et à la vie personnelle

Pour améliorer l'évaluation des compétences et les décisions en matière de dotation, BMO a continué à convier ses 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 améliorer l'aptitude des dirigeants à aider les autres à réaliser leur plein potentiel, et à former des équipes solides, diversifiées et efficaces. À ce jour, 88 % des membres de notre conseil sur le leadership ont suivi le programme de formation avancée en leadership.

BMO est déterminé à mettre l'accent sur la compétence et la diversité de ses leaders en devenir. À la fin de 2011, le bassin de dirigeants émergents à BMO au Canada comptait 34 % de femmes, 15 % de membres des minorités visibles, 1 % d'Autochtones et 1 % de personnes handicapées.

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 été lancé en 2010.

S'appuyant sur les compétences en leadership définies à BMO, ce programme vise à renforcer les compétences en gestion des nouveaux gestionnaires. 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 2011, BMO a accueilli 233 participants au Canada, dont 53 % étaient des femmes, 29 % des membres des minorités visibles, 0,4 % des Autochtones et 0,4 % des personnes handicapées.

Le programme comprend le séminaire *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. Les points saillants du séminaire incluent l'histoire de la diversité à BMO et une séance de formation sur *l'importance de la diversité du point de vue de la rentabilité*. Les participants ont ainsi pu acquérir une expérience pratique dans le cadre d'une discussion de deux heures sur des études de cas portant sur des méthodes de recrutement objectives, en créant un milieu de travail favorable et adapté aux personnes handicapées. L'animation est assurée par des membres de l'équipe Diversité. Quatre-vingt-cinq pour cent des participants ont indiqué que le cours était d'une grande importance individuelle et 86 % d'entre eux ont dit qu'ils pouvaient mettre en pratique immédiatement ce qu'ils avaient appris.

- ***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 quels 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 l'engagement de BMO 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.

Engagement des employés

- ***Conseils sur la diversité et groupes d'affinité – 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 des aspects

particuliers de la diversité. Tous les employés de BMO peuvent devenir membres des groupes d'affinité. Les groupes d'affinité de BMO incluent :

- notreVison (troubles de la vue)
- StepAhead (problèmes de mobilité)
- WAVES (personnes sourdes, devenues sourdes et malentendantes)
- BMO Pride (personnes gaies, lesbiennes, bisexuelles, transgenres/ transsexuelles)

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 et groupes d'affinité – Participation***

BMO appuie activement des événements et des organismes qui sont chers à ses employés.

Le président et chef de la direction de BMO siège au Conseil consultatif canadien de Catalyst et à son conseil d'administration. Catalyst est une organisation internationale qui s'intéresse aux barrières que doivent surmonter les femmes ainsi que 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 2011, les événements ont été organisés à Calgary, à Montréal et à Vancouver.

En 2011, le Conseil sur la diversité des Services bancaires Particuliers et entreprises a participé à une conférence intitulée *diversity@work: Exploring Culture & Faith in the Workplace* (diversité au travail : culture et foi dans le milieu de travail) et a présenté l'engagement de la BMO à l'occasion de l'activité où les enfants des employés les accompagnent au travail.

Le Conseil sur la diversité du groupe Gestion privée a continué de publier le bulletin trimestriel *Perspectives* qui se consacre sur les efforts et initiatives du Conseil en matière de diversité, de campagnes de sensibilisation, d'information et de promotion de la diversité.

Le Conseil a également participé à des événements avec des clients appartenant à diverses cultures. Voici les points saillants :

- ***Les femmes et l'argent***

Le séminaire « *Les femmes et l'argent* » s'adresse aux femmes âgées de 35 à 55 ans qui souhaitent ou doivent mieux maîtriser leurs finances. L'experte en transition de vie de BMO guide les femmes au moyen d'exercices pour les aider à prendre confiance et à devenir proactives lorsqu'il est question d'argent. Ces activités

encouragent les femmes à remettre en question la façon dont elles ont appris à gérer ou à ne pas gérer l'argent. Tous les conseillers en placements ont été encouragés à inviter des clientes éventuelles et existantes. En 2011, ces séminaires ont eu lieu à dix endroits au Canada.

○ **Planifier votre retraite – GLBT**

L'experte en transition de vie de BMO anime régulièrement des séminaires sur la planification de la retraite partout au Canada. Ces séminaires invitent les clients éventuels et existants à accomplir des exercices visant à planifier les aspects non financiers de leur retraite. Le Conseil sur la diversité du Groupe Gestion privée a reconnu l'opportunité de personnaliser le programme en fonction des besoins, enjeux et possibilités propres à la collectivité GLBT, et 120 clients et invités ont participé à l'activité.

En plus d'accroître les occasions d'affaires, ces séminaires sensibilisent les employés à la diversité de la collectivité GLBT et leur permettent d'acquérir les compétences pour travailler efficacement avec différents collègues et clients. En démontrant activement notre engagement à servir une clientèle diversifiée, nous améliorons la mobilisation et la conservation d'une main-d'œuvre diversifiée.

En 2011, le groupe d'affinité BMO Pride a commandité la *Pride and Remembrance Run/Walk* qui a permis d'amasser des fonds pour le comité SIDA de Toronto, le *Triangle Program* et la *Pride and Remembrance Run Foundation*. Le directeur général, Diversité et inclusion de BMO s'est adressé aux coureurs et aux bénévoles après l'événement.

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* au profit d'organismes de bienfaisance de Toronto.

Les employés ont participé au programme *Diversité en action*, de Jeunes Entreprises. Ce programme d'un jour a été offert aux classes de sixième année de la région du Grand Toronto et était composé de cinq modules : le sexe, l'âge, l'ethnicité, les personnes handicapées et l'orientation sexuelle. En 2011, 104 bénévoles de BMO ont présenté le programme dans 63 classes (une augmentation de 29 % par rapport à l'année précédente) et plus de 1 200 étudiants ont participé. 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 2011, 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. En voici quelques exemples :

- *Mayfest* – un événement annuel pour célébrer la culture de la communauté sourde
- *Pride and Remembrance Run/Walk* – une activité pour amasser des fonds pour les organismes de bienfaisance qui viennent en aide à la communauté gaie et lesbienne
- *Harry Jerome Awards* – un événement national organisé par la *Black Business & Professional Association* qui reconnaît et célèbre l'excellence et les réalisations

- *Cycle for Sight* – une randonnée à vélo de 140 km visant à amasser des fonds pour La fondation qui lutte contre la cécité

- ***Conseils sur la diversité et groupes d'affinité – Renouvellement stratégique***

En 2011, BMO a commencé à élaborer une nouvelle stratégie en matière de diversité à l'échelle de l'entreprise favorisant une meilleure intégration dans les pratiques de gestion des compétences et mettant l'accent sur les actions qui établissent le savoir-faire, la responsabilité et le profil culturels.

Le directeur général, Diversité et inclusion a consulté les dirigeants des conseils sur la diversité et groupes d'affinité au Canada pour créer de nouveaux mandats améliorés pour les groupes. Quatre pierres angulaires ont été déterminées pour améliorer l'expérience des employés et des clients des différentes communautés avec lesquelles nous traitons. Ces quatre pierres sont :

- Établir notre profil sur le marché
- Former des leaders
- Mobiliser les employés
- S'intégrer aux collectivités

Elles serviront d'assise aux plans stratégiques des groupes en 2012.

Communication et consultation auprès des employés

Communication

Pour renforcer notre engagement en matière de diversité, le président et chef de la direction de BMO et les membres de l'équipe de la haute direction utilisent une variété de moyens de communication pour assurer une communication bilatérale, ouverte et fréquente avec tous les employés. 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.

Refonte du site Diversité et inclusion

Le site intranet Diversité et inclusion de BMO est la plaque tournante des communications, de l'information et des interactions concernant l'équité et l'inclusion au sein de BMO. Le site a été conçu en consultation avec les membres des groupes d'affinité de BMO et de l'Agora autochtone. Le site Diversité et inclusion est maximisé pour favoriser l'accessibilité, 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. 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 et de l'équité en matière d'emploi. On y trouve aussi des outils pour les gestionnaires et de l'information sur les politiques les plus récentes. Voici des exemples d'outils du site :

- 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 les utilisateurs à cliquer sur des indices sur l'identité d'une personne. Les indices décrivent 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.

En 2011, le site a continué d'évoluer pour répondre aux besoins de communication en matière de renouvellement de la diversité. La page d'accueil du site intranet a été revue et inclut la section *Quoi de neuf* pour informer les visiteurs des dernières réalisations et des occasions de participation à venir. La nouvelle page d'accueil inclut également une section *Nos employés* sur laquelle on trouve des liens aux différentes sections et pages consacrées aux personnes handicapées et aux employés GLBT. Ces pages comprennent des résultats de l'ensemble des activités, programmes et réalisations de BMO qui touchent les clients et les employés dans ces segments.

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. Pour assurer la pertinence du site, BMO y apporte des modifications et des mises à jour chaque trimestre.

Consultation

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 directeur, Diversité et inclusion, se réunit chaque année pour définir le contexte stratégique, planifier les événements clés et établir la priorité des aspects clés que les groupes d'affinité et les conseils sur la diversité doivent privilégier dans leurs initiatives et activités courantes. La table ronde est également un forum permettant aux participants de discuter du plan d'équité en matière d'emploi et de déterminer les possibilités de collaboration pour les secteurs d'activité et les groupes d'affinité, en vue d'améliorer les taux de représentation et le caractère inclusif du milieu de travail.

Dans le cadre de l'engagement renouvelé de BMO à l'égard de la diversité et de l'inclusion en 2011, des changements ont été proposés et adoptés afin de consolider davantage la stratégie de leadership de la banque qui prendra effet en 2012.

En 2011, BMO a maintenu 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 leaders³ de l'organisation en matière de diversité.

³ 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 la promotion de la diversité culturelle. Elles sont nommées par leurs pairs et reçoivent une invitation personnelle du président du Conseil du chef de la direction sur l'égalité en milieu de travail (à compter du 1^{er} janvier 2012, le président du Conseil du chef de la direction sur l'égalité en milieu de travail sera appelé le champion de la diversité).

De plus, BMO a recours à des sondages pour évaluer 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 concernées. En 2011, les résultats ont indiqué un taux de satisfaction de 85 % des personnes qui ont bénéficié de ces services.

Pour comprendre l'expérience des employés, 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 2011, 84 % 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.

En 2011, au sujet de l'ID, le sondage a demandé aux employés s'ils étaient d'accord ou non avec les énoncés suivants :

- 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 2011, notre indice de diversité est demeuré solide, s'établissant à 83 %.

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 résultats 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 est mené auprès de tous les employés qui ont décidé de quitter l'organisation. En plus de poser des questions sur les raisons de leur départ, le sondage leur demande 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. » En 2011, 75 % 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 résolus 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. Pour nous donner une meilleure vue d'ensemble, nous avons travaillé en 2011 en vue de comprendre les expériences particulières de membres de groupes désignés.

CONCLUSION

BMO est proactif dans sa promotion de l'avancement de la diversité au Canada. Dès 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 2011, 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 2011 des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada présente les 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 2011.

En reconnaissance de son engagement à l'égard de la diversité et de l'inclusion, BMO a été nommé sur les listes suivantes en 2011 :

- Meilleurs employés de la région du Grand Toronto
- 100 meilleurs employeurs au Canada
- Meilleurs employeurs pour les Néo-Canadiens

En misant sur la richesse de son passé, BMO continuera de faire avancer son ordre du jour stratégique. Nous croyons qu'un milieu de travail diversifié et inclusif donne de meilleurs résultats et engendre des employés plus productifs et plus mobilisés et nous voulons mettre en place une culture au sein de laquelle tous les employés sentent qu'ils peuvent réaliser leur plein potentiel.