

Rapport narratif 2012 sur l'équité en matière d'emploi

Rapport narratif 2012 sur l'équité en matière d'emploi BMO Groupe financier (BMO)

Vue d'ensemble

Pouvoir compter sur un effectif talentueux, mobilisé et diversifié constitue une priorité de BMO Groupe financier et fait partie intégrante de notre vision, qui consiste à être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle. Nous cherchons à concrétiser cette vision en intégrant systématiquement les valeurs de l'organisation dans nos activités quotidiennes. Ces valeurs sont les suivantes :

- 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 525 milliards de dollars au 31 octobre 2012 et d'un effectif de 46 000 employés, dont 27 889 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.

En 2012, BMO a entrepris une initiative visant à simplifier sa structure organisationnelle, de façon à instaurer l'uniformité dans toute l'organisation et à s'aligner sur le marché. Cette occasion s'est traduite par une révision des codes d'emploi et la reclassification de nombreux postes dans la catégorie cadres intermédiaires et autres administrateurs.

Analyse quantitative

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

Application de la Classification nationale des professions (CNP)

Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, nous ventilons 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 (CPME) valable pour décrire ces postes, nous avons répertorié les employés concernés dans les catégories « personnel de bureau » et « personnel administratif et de bureau principal ».

Nous savons 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 établi à la suite du recensement de 2011 sera disponible (2014).

Évolution statistique

Femmes : La représentation demeure solide dans l'ensemble

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 2012. Même si l'embauche a diminué au cours de l'exercice 2012, BMO a continué d'augmenter le taux d'embauche des femmes dans plusieurs catégories durant l'année.

Ainsi, la représentation globale au sein de la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs » s'est accrue de 56,4 %. Toutefois, la représentation des femmes dans la même catégorie a bondi à 88,6 %, soit 32,2 % de plus que tous les autres groupes réunis en 2012. BMO a continué d'augmenter le taux d'embauche des femmes dans plusieurs catégories en 2012. Voir les tableaux ci-dessous pour obtenir des exemples précis.

Des données supplémentaires sont indiquées dans les tableaux 1 et 2 :

Tableau 1 : Sommaire de la représentation des femmes

CPEME	Représentation globale en 2012	Représentation des femmes en 2012
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Hausse de 56,4 %	Hausse de 88,6 %
Personnel administratif et de bureau principal	Baisse de 24,8 %	Hausse de 23,5 %

Tableau 2 : Comparaison du taux d'embauche des femmes à des postes de dirigeants et de cadres intermédiaires par rapport à l'ensemble de l'effectif

CPEME	Représentation globale en 2012	Représentation des femmes en 2012
* Cadres supérieurs	Baisse de 36,3 %	Hausse de 25 %
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Hausse de 4,9 %	Hausse de 27,6 %

* La définition de « cadre supérieur » concerne les postes de niveau 60 et plus. RHDCC utilise le terme « cadre supérieur » pour définir cette catégorie

Minorités visibles : Augmentation de la représentation chez les cadres intermédiaires et les professionnels

La représentation des minorités visibles s'est maintenue à 34 % par rapport à l'année précédente. BMO continue d'afficher un taux nettement supérieur au taux de disponibilité des membres des minorités visibles dans toutes les grandes CPEME. Par ailleurs, BMO maintient la croissance du taux de représentation des minorités visibles dans plusieurs catégories.

L'avancement des minorités visibles se reflète dans les tableaux 3 et 4 :

Tableau 3 : Sommaire de l'augmentation de la représentation des minorités visibles

CPEME	Représentation globale en 2012	Représentation des minorités visibles en 2012
Cadres supérieurs	Hausse de 1,5 %	Hausse de 4,3 %
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Hausse de 56,4 %	Hausse de 77 %
Professionnels	Baisse de 22,6 %	Hausse de 13,8 %
Surveillants	Hausse de 31,9 %	Hausse de 74,2 %

Tableau 4 : Sommaire de l'augmentation des promotions pour les minorités visibles

CPEME	Promotions globales en 2012	Promotions des minorités visibles en 2012
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Hausse de 40,7 %	Hausse de 72,4 %
Surveillants	Baisse de 37,6 %	Hausse de 16,1 %

Autochtones : Croissance de la représentation dans plusieurs CPEME

Même si le taux de représentation global des Autochtones a diminué légèrement (0,03 % en 2012) à 1,4 %, nous continuons de concentrer nos efforts sur la représentation, la promotion et l'embauche afin de nous assurer que nous augmentons le nombre d'employés autochtones dans plusieurs CPEME.

Des données supplémentaires sur l'avancement des Autochtones se trouvent dans les tableaux 5, 6 et 7.

Tableau 5 : Sommaire de la représentation des Autochtones

CPEME	Représentation globale en 2012	Représentation des Autochtones en 2012
Cadres supérieurs	Hausse de 1,5 %	Hausse de 100 %
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Hausse de 56,4 %	Hausse de 116 %
Personnel administratif et de bureau principal	Baisse de 24,8 %	Hausse de 23,3 %

Tableau 6 : 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	Hausse de 40,7 %	Hausse de 53,3 %

Table 7: Comparison of the Hiring rate of Aboriginal People in "Middle and Other Managers" to Overall Workforce

CPEME	Taux d'embauche global	Taux de promotion des Autochtones
Cadres intermédiaires et autres administrateurs	Hausse de 4,9 %	Hausse de 450 %

Personnes handicapées : Augmentation importante du taux de représentation

En plus de travailler avec nos partenaires de recrutement pour concentrer nos efforts sur l'embauche de personnes handicapées, BMO a mis en œuvre l'initiative « **BMO, j'en fais partie!** » dirigée par les leaders (décrite plus loin dans le rapport) qui coïncidait avec les changements apportés à notre sondage sur la diversité de l'effectif. Il est maintenant plus facile pour les employés de s'auto-identifier comme personne ayant une déficience, ce qui a entraîné une augmentation du nombre total de personnes handicapées recensées pour l'année.

Le nombre de personnes handicapées a augmenté de 21,5 % en 2012, ce qui a fait progresser la représentation de 2,4 % en 2011 à 3,1 %, soit une augmentation de 0,7 %, une hausse importante en un an. BMO continue de concentrer ses efforts sur l'embauche des personnes handicapées au sein des diverses CPEME.

Des données supplémentaires sur les personnes handicapées sont fournies dans les tableaux 8 et 9.

Tableau 8 : Taux d'embauche des personnes handicapées dans la catégorie « cadres intermédiaires » par rapport à l'effectif total

CPEME	Taux d'embauche global	Taux d'embauche des personnes handicapées
Cadres intermédiaires	Hausse de 4,9 %	Hausse de 366 %

Dans l'ensemble, les promotions au sein de BMO ont baissé de 32,7 % en 2012. Par contre, les promotions chez les personnes handicapées n'ont diminué que de 14,1 %. Des progrès ont été accomplis dans la catégorie des cadres intermédiaires.

Tableau 9 : Taux de promotion des personnes handicapées dans la catégorie « cadres intermédiaires » par rapport à l'effectif total

CPEME	Taux de promotion global	Taux de promotion des personnes handicapées
Cadres intermédiaires	Hausse de 40,7 %	Hausse de 75 %

Planification et responsabilité

Tous les leaders sont responsables de veiller à ce que les décisions en matière d'emploi contribuent à la diversité de l'effectif et d'instaurer un milieu de travail inclusif et favorable. Le chef, Acquisition de talents de BMO a la responsabilité de superviser la diversité à l'échelle de l'organisation, permettant ainsi à BMO 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 haute direction selon divers paramètres, notamment l'embauche, la promotion, la cessation d'emploi et le taux de représentation des quatre groupes désignés. Les résultats globaux de l'organisation en matière de diversité font partie des éléments sur lesquels porte le rendement du chef de la direction, qui est présenté au Conseil d'administration de BMO.

Analyse qualitative

Consolidation de l'infrastructure de recrutement

Équipe de recrutement inclusif

En 2012, BMO a mis sur pied une équipe des programmes spéciaux pour rechercher et embaucher directement, partout au Canada, des candidats appartenant à des groupes désignés. Cette équipe est intégrée au service Acquisition de talents du groupe des Ressources humaines de BMO. Elle est composée d'un directeur principal – Recrutement inclusif, d'un responsable du recrutement sur campus et de trois spécialistes du recrutement inclusif. De ces trois spécialistes, un s'occupe de la recherche de candidats autochtones et les deux autres, de la recherche de candidats handicapés. Un conseiller spécialisé en diversité gère les programmes de formation préalable à l'emploi de BMO destinés aux 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 BMO en matière de vérification des références 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 un candidat à un poste, nous prenons en compte les références relatives à la personnalité ou à une expérience de travail bénévole car elles aident à démontrer les qualités et les aptitudes de la personne, conformément à notre directive sur la dotation en personnel : « Pour les nouveaux employés qui n'ont aucune expérience professionnelle antérieure, il y a lieu d'obtenir des références personnelles ».

Programme de stages de BMO

BMO a maintenu son programme de stages primé 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 à la fin de leurs études.

En 2012, BMO a embauché pour l'été un total de 159 stagiaires provenant de divers collèges et universités.

- 45,9 % de femmes
- 2,7 % d'Autochtones
- 3,8 % de personnes handicapées
- 20,8 % de minorités visibles

Parmi les diplômés de 2012, **21 sont maintenant des employés de BMO**. De ce nombre, 66,6 % sont des femmes, 42,8 %, des membres des minorités visibles, 4,7 %, des Autochtones et 4,7 %, des personnes handicapées.

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 (un lecteur d'écran conçu pour les utilisateurs qui ne peuvent voir le contenu de l'écran en raison d'une déficience visuelle) et le contenu vidéo est sous-titré.

L'équipe Acquisition de talents a mené des séances de formation sur la diversité pour les directeurs recruteurs internes et les partenaires de BMO. Ces séances comprenaient une formation sur l'entrevue axée sur la diversité à l'intention des partenaires, de même qu'une formation de sensibilisation à l'adaptation du milieu de travail à l'intention des directeurs.

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

Nos employés reflètent les collectivités où nous vivons et travaillons, et nous nous assurons que nous disposons de l'effectif adéquat aux bons postes pour répondre aux besoins des clients. Nos emplois sont affichés au sein de l'organisation de même que sur notre site externe (bmo.com). Nous utilisons également les sites d'emploi nationaux, ceux axés sur la diversité ainsi que le marketing en succursale à l'échelle locale pour souligner les possibilités d'emploi à BMO. L'accès à un vaste bassin de candidats est essentiel pour recruter un effectif diversifié. BMO continue 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 à la question suivante : Le recruteur a parlé des options permettant d'augmenter la diversité du bassin de candidats. » Cette procédure nous donne l'assurance que nous continuons à nous concentrer sur l'embauche à même chacun des groupes désignés et que le directeur collabore à l'atteinte de ce but.

Stratégies de recrutement axées sur les femmes

BMO est un membre 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 gestionnaires, dirigeants, professionnels et administrateurs. 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 quatre de ses anciennes lauréates.

L'un des objectifs clés de BMO consiste à atteindre un taux de représentation des femmes de 40 % à la haute direction d'ici 2016. À cette fin, les entreprises spécialisées en recherche avec lesquelles nous faisons affaire doivent présenter aux directeurs recruteurs une liste diversifiée de candidats pour les postes de cadres supérieurs vacants. Ces pratiques d'embauche contribuent à constituer une solide réserve de talents diversifiée, et ce, pour tous les postes. Les programmes de perfectionnement ont mené des talents clés à des postes importants aux échelons supérieurs, notamment, quatre femmes qui se sont ajoutées au Comité directeur de BMO, augmentant ainsi la représentation des femmes à 25 %.

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

En 2012, BMO est demeuré le commanditaire exclusif du programme d'emploi *Speed Mentoring* de l'organisme ACCES, qui aide les nouveaux arrivants à la recherche d'un emploi à développer des compétences de réseautage et à créer des liens grâce à des séances de mentorat individuelles avec des cadres supérieurs. En 2012, BMO a organisé cinq séances de mentorat éclair dans différents secteurs d'activité. Six membres de minorités visibles ayant participé au programme à titre de mentorés ont été embauchés 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 d'information et de services communautaires *Link Up*, les centres d'emploi *Next Steps* 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 leaders et nos directeurs et 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.

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 BMO a établi 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 2012, 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 qu'une possibilité 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 2012, trois étudiants ont participé au programme et une étudiante a accepté un poste de représentante – Service à la clientèle pendant qu'elle poursuivait ses 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 2012, BMO a consacré 17 250 \$ à 23 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 :

- **Université de Vancouver Island (anciennement appelée Malaspina College) :** deux bourses annuelles de 1 000 \$;
- **Université de Northern British Columbia :** une bourse annuelle de 1 500 \$;
- **Université 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 Nuuchah-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.

Recrutement sur les campus

BMO a continué de déployer des efforts pour faire connaître ses programmes en faisant paraître des publicités dans des journaux et des magazines nationaux (p. ex. *Job Postings Magazine*), en utilisant les tableaux d'affichage des offres d'emploi nationaux (p. ex. 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 sur celui des perspectives d'emploi. BMO a reçu la certification Or trois fois de suite.

Afin de promouvoir l'emploi à BMO auprès de la collectivité autochtone, l'organisation a participé aux activités organisées par l'Association canadienne des agents financiers en 2012. Le spécialiste en recrutement de candidats autochtones de BMO a été interviewé par le conseil scolaire du district de Niagara 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 de recrutement autochtones et organismes de service ci-dessous :

- G.R.E.A.T. – Grand River Employment and Training (Ontario)
- Aboriginal Workforce Development Initiative (Fredericton, N.-B.)
- Jeunes Professionnels Autochtones (JPA)
- Peel Aboriginal Networking (Brampton, Ont.)
- Service de placement autochtone Miziwe Biik (Toronto, Ont.)
- Portail Web sur la formation et le jumelage travailleurs-emploi de Workbay.net (Toronto, Ont.)
- Service de placement Aboriginal Linx (Prairies, Canada) (fils Twitter et bulletins d'information)
- Aboriginal Professionals Association of Canada (LinkedIn)

Présence dans les collectivités autochtones

BMO exploite 13 succursales à service complet et un comptoir de services bancaires à la collectivité dans les collectivités autochtones. Onze de ces succursales sont situées sur les territoires des Premières Nations et la plupart des employés sont membres d'une collectivité autochtone. 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 des 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 formation préalable à l'emploi

En 2012, 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 de notre programme aux besoins des participants et au recrutement d'animateurs au sein de BMO pour dispenser la formation. Le programme offre de l'assistance professionnelle 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 dix reprises et a permis d'offrir un emploi permanent à 107 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, le programme offert visait des postes au Centre contact clientèle des Services bancaires Particuliers et entreprises. Quelque 150 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 les directeurs recruteurs et d'échanger avec eux, 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 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.

Un nouveau projet pilote a été créé en vue de rechercher et de recruter des candidats à partir d'un bassin de personnes talentueuses ayant mené des études postsecondaires et possédant une expérience de travail antérieure. Un **programme pilote de recrutement** de trois semaines a été offert en partenariat avec JVS Toronto entre le 29 octobre et le 16 novembre 2012. Ce programme a permis à huit employés de la région Cité de Toronto d'augmenter la représentation des personnes handicapées dans le groupe T&O. Après leur contrat de six mois, ces candidats seront pressentis pour un emploi permanent à temps plein au sein du groupe Technologie et opérations de BMO.

Plusieurs facteurs ont contribué à ce succès :

- 1) Parrainage et soutien de la direction
- 2) Assistance professionnelle et mentorat
- 3) Perfectionnement de carrières
- 4) Communications exhaustives sur le recrutement
- 5) Évaluation de l'adaptation du milieu de travail et formation
- 6) Études de cas pertinentes relatives à la formation visant la sensibilisation à l'adaptation du milieu de travail à l'intention des directeurs

Le personnel du JVS a indiqué que parmi tous les programmes de recrutement qui avaient été mis en place par les institutions financières, notre programme pilote était à son avis le plus solide en ce qui a trait aux compétences, aux connaissances, à la participation et à la motivation des candidats. La collaboration a aussi joué un rôle déterminant dans les ententes de partenariat conclues avec Lime Connect et JVS. De plus, la collaboration interne des secteurs d'activité de BMO, des partenaires clients – RH et des Communications a démontré l'engagement de BMO envers la diversité et l'inclusion. Ce modèle a servi de fondement à notre stratégie de maintien de l'effectif pour réduire la rotation du personnel.

Programme de recrutement direct dans la collectivité

Les spécialistes en recrutement inclusif de BMO travaillent de concert avec de nombreux organismes communautaires, notamment PATH, NEADS, JOIN et le *Greater Vancouver Business Leadership Network* afin d'assurer une meilleure adéquation entre les candidats à la recherche d'un emploi et les postes offerts. Les activités incluent notamment des ateliers de techniques d'entrevue axées sur le comportement pour les membres du personnel des agences et les personnes à la recherche d'emploi afin de pouvoir recommander les candidats les plus appropriés et les mieux préparés pour réussir leur entrevue.

Programmes de bourses d'études et de stages

En 2012, BMO s'est de nouveau associé 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 unique 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 stages en 2012 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

En 2012, BMO a également participé à quatre activités sur campus organisées par Lime Connect. Ces activités s'adressaient aux étudiants provenant de campus du Sud de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. 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 14 personnes.

Programme d'approche pour promouvoir les études

BMO Groupe financier investit des sommes importantes dans les programmes de bourses d'études afin de venir en aide aux 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 scolaires. 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 : les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones.

Depuis son lancement en 2005, le programme *Action-Éducation* a permis d'amasser un total de 12,3 millions de dollars et d'aider plus de 2 500 étudiants. En 2012, les fonds ont été versés 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 cinq employés à temps plein grâce au programme *Action-Éducation* et a offert des possibilités de stage à huit étudiants. De plus, BMO Marchés des capitaux a mis en œuvre un programme de mentorat qui facilite des relations qui ne se seraient pas naturellement nouées dans le cours normal des activités. Dans le cadre de ce programme, nos leaders ont l'occasion d'observer et de développer les points forts et le potentiel de jeunes professionnels à l'extérieur de leurs cercles habituels. Ces nouveaux réseaux peuvent favoriser la diversité de pensée, l'orientation de carrière et une culture de travail plus inclusive.

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. Notre conseiller en adaptation du milieu de travail collabore avec les employés et les directeurs afin de s'assurer 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 d'aménagements offerts par BMO :

- Pour accommoder les personnes ayant des problèmes de vision, d'ouïe, de dextérité et d'apprentissage :
 - 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
- Pour aider les personnes souffrant de troubles musculosquelettiques ou du système circulatoire :
 - des chaises ergonomiques, des postes à réglage automatique convenant au travail en position assise ou debout et des postes de travail adaptés
- Pour faciliter la communication avec autrui des employés sourds, devenus sourds et malentendants :
 - des appareils BlackBerry et une adresse de courriel pour le soutien technique réservée à leur usage exclusif

L'équipe Stratégies et architecture de la technologie de BMO met l'accent sur la création d'un environnement sans obstacle en mettant en place des solutions technologiques générales.

Sensibilisation

« Encourager la diversité » est l'une de nos valeurs fondamentales et il est important que nos actions soient le reflet de cette valeur. Tous les employés ont un rôle à jouer et nous les inspirons en ce sens en leur communiquant des exemples de réussite. Nous les mettons au défi de participer, de trouver une situation qui les touche personnellement et de prendre des mesures pour l'améliorer. Encourager la diversité est l'un des moyens que nous employons pour maintenir un effectif diversifié et inclusif. Nous croyons fondamentalement que la diversité de nos employés et le caractère inclusif de notre organisation nous aident à réaliser notre vision : **être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle.**

Pour les personnes handicapées, nous avons mis en œuvre une initiative appelée **BMO, j'en fais partie!** dirigée par les leaders à l'échelle de BMO pour briser les mythes et favoriser une culture inclusive. Cette initiative a coïncidé avec le Mois national de la sensibilisation à l'emploi des personnes handicapées, soit le mois d'octobre, et avec les changements apportés à notre Sondage sur la diversité de l'effectif qui facilitent l'auto-identification comme personne ayant une déficience. Résultat : nous avons pu observer une augmentation du nombre de personnes handicapées dans notre effectif, ce qui nous a rapprochés de notre objectif de 2016, et nous avons mis en œuvre des plans de soutien.

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 Cité de Toronto, à Barrie et à Montréal.

- **MieuxVivre** : 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; ces ressources comprennent :
 1. Un programme d'aide aux employés, qui offre des services confidentiels de consultation à court terme, axés sur des solutions.
 2. Un programme de garderie de dépannage offrant jusqu'à dix jours de services de garde d'urgence à court terme, lorsque les services de garde réguliers sont interrompus.
 3. Une gamme complète de ressources et d'outils en ligne, de conseils audio et d'articles sur des centaines de sujets, notamment sur la façon de choisir un avocat, le rôle parental, la nutrition et la mise en forme, la mise au point d'un plan d'urgence pour votre famille et de nombreux autres sujets. En 2012, 64 dîners-causeries ont été offerts dans les différents groupes de BMO; parmi les thèmes abordés, notons :
 - La génération sandwich
 - Comprendre le stress et améliorer la résilience
 - Trouver le juste équilibre entre le travail et la famille
 - Gérer votre style de travail pour atténuer le stress

Planification de carrière et formation

L'une des composantes essentielles de notre stratégie en matière de diversité et d'inclusion est le renforcement des compétences des leaders et des employés. En 2012, nous avons mis sur pied plusieurs programmes et offres en matière d'apprentissage en vue d'améliorer les connaissances, les compétences et la sensibilisation de notre effectif.

Sensibilisation et compétences des employés

Pour approfondir davantage notre culture inclusive, il est nécessaire de s'assurer que tous les employés savent ce que sont la diversité et l'inclusion, et pourquoi elles sont aussi indispensables au succès de BMO. C'est pourquoi nous avons intégré des documents portant sur la diversité et l'inclusion à nos programmes d'orientation et d'accueil. Les nouveaux employés reçoivent de l'information pratique sur la façon dont ils peuvent participer aux initiatives de BMO en matière de diversité et d'inclusion, et sur ce qu'ils peuvent faire pour favoriser une culture inclusive à la Banque.

Les employés ont également accès aux programmes d'apprentissage en ligne sur la diversité et l'inclusion. Par exemple, le programme « Diversité et inclusion à BMO » met l'accent sur l'importance de la diversité et de l'inclusion à BMO du point de vue de la rentabilité en soulignant les initiatives clés en cours à BMO, de même que les activités pratiques que les employés peuvent effectuer pour perfectionner leurs connaissances et leurs compétences dans ce domaine.

Le site Web Diversité et inclusion a aussi été remanié de façon à fournir des renseignements et des ressources supplémentaires visant à soutenir l'apprentissage des employés. Les sections dédiées à l'apprentissage et aux ressources ont été conçues pour fournir des renseignements ponctuels et multimodaux sur une variété de sujets.

Amélioration de l'efficacité du leadership

La stratégie d'apprentissage du leadership de BMO en 2012 s'est concentrée sur l'amélioration de l'efficacité du leadership au moyen du développement de l'intelligence culturelle, définie comme étant la capacité des leaders d'interagir efficacement avec un effectif diversifié et d'en mobiliser les membres. En donnant aux leaders une formation qui les rend aptes à rehausser leur intelligence culturelle, nous les dotons des connaissances, de la confiance et des compétences nécessaires pour tirer profit au maximum de la diversité de leurs équipes et pour répondre aux besoins de leur clientèle diversifiée.

Notre programme de formation en leadership pour les gestionnaires comprend désormais un atelier sur l'intelligence culturelle. Les leaders à l'échelle de l'organisation apprennent à connaître la lunette culturelle à travers laquelle ils voient leur milieu de travail et à jauger son incidence sur leur style de leadership, de même que sur leurs interactions avec l'équipe. Chaque leader se voit attribuer un certain nombre de priorités en matière de perfectionnement afin de promouvoir l'inclusion au sein de son équipe et de tirer profit des différences qui lui permettront de stimuler le rendement de l'équipe. De plus, les leaders participent à une simulation de cas interactive qui nécessite l'application des principes et des tactiques liés à l'intelligence culturelle.

Nous avons également actualisé notre programme de formation en leadership de manière à propulser l'intelligence culturelle au premier plan. Les leaders apprennent des stratégies pratiques pour embaucher et diriger des équipes diversifiées et pour créer une culture inclusive. Des scénarios de cas permettent aux leaders de déterminer des façons d'améliorer la résolution de problèmes et de favoriser la génération d'idées et la participation des employés au sein d'une équipe, ainsi

que des méthodes pour améliorer l'harmonisation de l'équipe et la confiance de ses membres. Depuis son lancement en octobre 2012, ce programme sur la diversité a réuni des centaines de participants et plus de 90 % des leaders ont indiqué qu'ils mettraient immédiatement en pratique ce qu'ils avaient appris.

Les leaders de BMO bénéficient également d'un programme d'apprentissage en ligne axé sur le recrutement inclusif. Le module **Comment construire une équipe diversifiée** présente des directeurs recruteurs et des experts de BMO qui font connaître une série d'étapes simples que tous les directeurs recruteurs peuvent suivre pour recruter efficacement des candidats diversifiés et s'entretenir avec eux, sans préjugés.

Dirigé par des membres de la direction, le Conseil sur le renouvellement en matière de diversité a lui aussi placé le développement de l'intelligence culturelle au cœur de ses priorités. En décembre 2012, ce Conseil a entrepris des évaluations et mis sur pied des ateliers en vue de déterminer sa propre intelligence culturelle et les façons dont il pouvait favoriser une intelligence culturelle accrue à BMO. Ces évaluations, ateliers et séances d'assistance professionnelle sont maintenant déployés à l'échelle de toute l'organisation; ils ont pour objectif de nous sensibiliser davantage à notre situation actuelle au chapitre de l'intelligence culturelle et à ce que nous devons faire pour améliorer cette composante clé de l'inclusion à l'avenir.

Accès aux possibilités d'avancement

En 2012, BMO a investi dans notre programme de carrières. BMO a lancé un nouveau site intranet sur les carrières et un ensemble d'outils d'orientation de carrières pour permettre aux employés et aux directeurs d'avoir des entretiens significatifs sur la carrière, et d'avoir accès à des plans de perfectionnement. Tous les outils sont disponibles en anglais et en français et sont entièrement accessibles pour les employés qui utilisent des technologies adaptatives.

Pour mieux sensibiliser les employés et démontrer l'engagement de BMO envers leur orientation de carrière, nous avons présenté une webdiffusion à l'échelle de l'organisation pour faire connaître des stratégies de carrières et des expériences, et pour mettre à la disposition des employés un forum qui permettait à ces derniers de poser des questions ayant trait à leur carrière. Pas moins de 1 500 employés dans l'ensemble de l'organisation ont pris part à cet événement. Un enregistrement vidéo de l'événement et une transcription sont aussi disponibles dans les deux langues officielles.

BMO continue de proposer le site maPAGE Carrière, où les employés peuvent créer un profil qui leur permet de recevoir par courriel des avis de postes vacants

correspondant aux critères qu'ils ont choisis; ils ont également la possibilité d'effectuer une recherche directement dans le répertoire des emplois offerts. Le site maPAGE Carrière se veut une porte d'accès aux possibilités de carrière. Les employés peuvent y accéder aussi bien au travail qu'à la maison, ce qui leur permet de chercher ce qui les intéresse à leur propre 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.

Mobilisation des employés

Groupes-ressources d'employés

Les groupes-ressources d'employés sont composés d'employés passionnés qui participent bénévolement aux travaux d'un conseil sur la diversité ou d'un groupe d'affinité pour pouvoir répondre aux besoins particuliers de certaines catégories d'employés. À l'échelle de l'Amérique du Nord, ces groupes aident à faire de la diversité et de l'inclusion à BMO une réalité de tous les jours.

- **Conseils sur la diversité**

Les conseils sur la diversité sont des groupes d'employés bénévoles constitués au sein des secteurs d'activité ou des secteurs fonctionnels et qui orientent, soutiennent, coordonnent et communiquent les objectifs liés à la diversité et à l'inclusion. Chaque conseil est doté d'un mandat déterminé par les objectifs de son groupe d'exploitation.

- **Groupes d'affinité**

Les groupes d'affinité sont formés d'employés qui ont à cœur des visées communes; tout employé de BMO peut se joindre à l'un de ces groupes. Ils comprennent notamment : des Afro-Américains, des Hispaniques et des Latino-Américains, des Américains d'origine asiatique, des personnes handicapées, des lesbiennes, des gais, des bisexuels ou transgenres, et d'anciens combattants, etc.

Les groupes-ressources d'employés élaborent des stratégies et mettent en œuvre des plans; ils servent également de catalyseur du changement de culture nécessaire à la création d'un environnement plus inclusif et plus ouvert.

Outre les conseils sur la diversité et les groupes d'affinité, BMO a participé en 2012 à un grand nombre d'événements externes célébrant et soutenant la diversité en plus de les avoir parrainés. Les membres des conseils sur la diversité et nombre d'autres collègues ont participé activement et bénévolement à ces événements. En voici quelques exemples :

- **People in Motion** – La première activité annuelle au Canada réunissant les personnes handicapées et les professionnels travaillant dans des domaines connexes.
- **Gala Ability & Beyond de *March of Dimes*** – Une activité de financement annuelle au profit des programmes et des services visant à créer une société inclusive pour les personnes aux prises avec un handicap physique.
- **Mayfest** – Un événement annuel pour célébrer la culture de la communauté sourde.
- **Rallye de la Société canadienne de l'ouïe** – Une activité de financement de style « Amazing Race » visant à amasser des fonds pour la Société canadienne de l'ouïe.
- **La course/marche Pride and Remembrance Run** – Une activité dédiée au soutien des organismes de bienfaisance axés sur les problèmes éprouvés par la communauté gaie et lesbienne.
- **Cycle for Sight** – Une randonnée à vélo de 140 kilomètres pour recueillir des fonds destinés à la Fondation lutte contre la cécité.

Conseils sur la diversité et groupes d'affinité : renouvellement stratégique

En 2012, BMO a continué de soutenir une stratégie sur la diversité et l'inclusion à l'échelle de l'organisation favorisant une meilleure intégration de la diversité aux pratiques de gestion des compétences et mettant l'accent sur les actions qui établissent le savoir-faire, la responsabilité et le profil culturels. Dans le cadre de cette stratégie, nous avons renouvelé le mandat de notre groupe-ressources d'employés pour nous concentrer sur l'optimisation de l'expérience de nos clients et de nos employés.

Les quatre piliers principaux de ce mandat renouvelé sont :

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

Notre capacité à rejoindre et à influencer 46 000 employés est renforcée par plus de 30 groupes-ressources d'employés bénévoles de BMO. Ces groupes consacrent leurs efforts à l'avancement du programme en matière de diversité et d'inclusion de BMO et représentent leurs groupes d'exploitation respectifs ou l'un des segments clés touchant la diversité (p. ex. les personnes handicapées, les Autochtones, les minorités et les femmes).

Communication et consultation auprès des employés

L'un de nos buts principaux est de démontrer que nous sommes le chef de file du secteur en matière de diversité et d'inclusion, et d'être reconnu comme tel.

Nos priorités en matière de communication sont les suivantes :

- faire connaître la manière dont un milieu de travail diversifié et inclusif renforce nos valeurs, nos produits, nos services, nos clients, notre réputation et nos buts, et ce, d'une façon qui soit pleinement accessible à tous les publics;
- présenter les ambassadeurs de la diversité et les exemples de réussite à BMO;
- célébrer et reconnaître à grande échelle les principales « journées de la diversité » (p. ex. la Journée internationale de la femme, la Journée nationale des Autochtones);
- cultiver notre réputation de leader en matière de diversité au moyen d'une stratégie de commandite ciblée faisant l'objet d'une reconnaissance publique grâce à des prix et des événements médiatiques qui font ressortir BMO comme leader en matière de diversité.

À l'interne, le site intranet de BMO constitue la principale voie de communication avec les employés. Le site informe les employés sur l'orientation stratégique de BMO et sur le contexte commercial dans lequel il évolue. Il encourage aussi la participation et présente des exemples de réussite ainsi que des ambassadeurs de la vision, des valeurs et de la marque de notre organisation.

Nos communications internes sont également appuyées par d'autres canaux :

- monthly print and/or online publications.
- quarterly Webcasts and Town Halls.
- annual Conferences.
- employee Resource Groups.

Il existe également un site dédié à la diversité et à l'inclusion pour les employés. L'accessibilité au site est optimisée et il comporte des explications sur la législation, les politiques et les procédures, ainsi que des outils pour les gestionnaires et pour les employés.

La multitude et la pertinence des moyens de communication mis en place pour renforcer la diversité nous en rappellent constamment l'importance. Nous prenons plusieurs moyens pour sensibiliser les employés à la diversité et pour la promouvoir, et faisons en sorte que nos activités en matière de recrutement sont perçues sous l'angle de la diversité. De plus, nous partageons de nouveaux outils et moyens pour établir le savoir-faire, la responsabilité et le profil culturels. Les initiatives sur la diversité de BMO sont également énoncées dans ses publications externes, soit son Rapport annuel et sa Déclaration annuelle, de même que dans son site Web.

Consultation

Les groupes-ressources d'employés se rencontrent tous les ans lors d'une séance de réflexion, organisée conjointement par le membre de la haute direction responsable de la diversité et le directeur général – Diversité et inclusion, pour définir le contexte stratégique, planifier les principaux événements et déterminer les secteurs d'intervention prioritaires que les groupes-ressources d'employés doivent privilégier dans leurs initiatives et activités courantes. Cette table ronde est également un forum permettant aux participants d'examiner le plan d'équité en matière d'emploi et de définir 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.

En 2012, BMO a maintenu en place les activités trimestrielles sur la reconnaissance de la diversité afin de donner au membre de la haute direction responsable de la diversité l'occasion d'engager un dialogue ouvert avec les leaders de l'organisation en matière de diversité¹.

De plus, BMO a recours à des sondages pour évaluer la participation et 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 directement concernées. En 2012, les résultats ont indiqué un taux de satisfaction de 96 % à l'égard de l'aménagement du milieu de travail et du soutien reçu.

Pour évaluer l'expérience vécue par les 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 2012, 83 % 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 et de l'inclusion (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 ainsi que sur le maintien de l'effectif.

- À BMO Groupe financier, on me traite avec 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 un milieu de travail diversifié, inclusif et sans obstacles permettant la pleine contribution de tous les employés.

En 2012, 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.

Conclusion

À BMO, nous comprenons 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 bien servir les clients partout où nous exerçons nos activités. En reconnaissance de son engagement à l'égard de la diversité et de l'inclusion, BMO a reçu de nombreux honneurs en 2012 :

- 100 meilleurs employeurs du Canada – Mediacorp
- Meilleurs employeurs de la région du Grand Toronto – Mediacorp
- Meilleurs employeurs pour les néo-Canadiens – Mediacorp
- Meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans
- Les dix meilleures entreprises où il fait bon travailler – Financial Post
- Le Prix d'excellence en leadership de 2012 de Women in Capital Markets (remis à Lovisa McCallum, directrice générale, BMO Marchés des capitaux)
- Canadian Diversity Champions 2012 du magazine *Women of Influence*

Misant sur la richesse de son passé, BMO continuera de faire avancer son programme stratégique. Nous croyons qu'un milieu de travail diversifié et inclusif favorise un meilleur rendement et engendre des employés plus productifs et plus mobilisés, et nous voulons instaurer une culture au sein de laquelle tous les employés ont la possibilité de voir leur potentiel devenir exceptionnel.

¹ 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 (depuis le 1er janvier 2012, le président de ce conseil est désigné comme le membre de la haute direction responsable de la diversité).

