

Rapport narratif 2013 sur l'équité en matière d'emploi

Rapport narratif 2013 sur l'équité en matière d'emploi BMO Groupe financier (BMO)

Vue D'ensemble

Fondé en 1817, BMO Groupe financier (TSX et NYSE : BMO) est un fournisseur de services financiers hautement diversifiés. Fort d'un actif de 537 milliards de dollars au 31 décembre 2013 et d'un effectif d'environ 45 500 employés, dont 26 954 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. Notre but en matière de talents consiste à disposer du personnel adéquat partout dans l'organisation afin d'atteindre nos objectifs d'affaires. À mesure que le contexte concurrentiel évolue, nous devons continuer à réfléchir de façon objective à ce que représentent « leadership » et « talents » à BMO.

Mettre à profit les forces d'une équipe diversifiée de leaders et d'employés rend notre organisation plus novatrice et plus efficace. Notre effectif reflète notre clientèle ainsi que les collectivités où nous vivons et travaillons, ce qui nous permet de voir les choses avec les yeux de nos clients et de leur offrir une expérience exceptionnelle. Encourager la diversité est l'une de nos valeurs fondamentales. C'est pourquoi nous favorisons la réussite d'un effectif affichant diverses caractéristiques (facteurs démographiques, points de vue, expériences, compétences, culture et sexe).

Évolution statistique

Femmes : La représentation demeure solide dans l'ensemble

Le pourcentage de représentation des femmes demeure solide à tous les échelons de la Banque. BMO demeure bien en avance en matière de représentation des femmes dans les principales catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi (CPEME) en 2013. Dans l'ensemble, le taux d'embauche a diminué de 3,3 % au cours de l'exercice 2013 et le pourcentage de femmes au sein de la Banque a chuté de 4,4 %; cependant, le taux de représentation global est resté fort à 60,5 % et nous avons augmenté le taux d'embauche des femmes dans plusieurs catégories.

Le pourcentage de femmes occupant un poste de direction n'a baissé que de 0,84 % par rapport à l'année dernière, passant à 33,5 %. De plus, nous avons noté une hausse de 0,31 % par rapport à 2012 dans la catégorie « professionnels », où le taux de représentation est passé à 44,1 %.

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

Tableau 1 : Taux d'embauche des femmes – Représentation globale et postes précis

CPEME	Taux d'embauche des femmes en 2012	Taux d'embauche des femmes en 2013
Résultat global	36,9 %	37,1 % (hausse de 0,2 %)
Surveillants	16,6 %	50 % (hausse de 33,4 %)

Tableau 2 : Sommaire de l'augmentation des promotions pour les femmes

CPEME	Taux de promotion des femmes en 2012	Taux de promotion des femmes en 2013
Résultat global	58,7 %	59,8 % (hausse de 1,1 %)
Cadres intermédiaires	56,6 %	58,8 % (hausse de 2,2 %)
Professionnels	45,6 %	47,5 % (hausse de 1,9 %)

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

La représentation globale des minorités visibles a connu une légère augmentation de 0,24 % par rapport à l'année dernière, atteignant 34,7 % en 2013. 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	Taux de représentation des minorités visibles en 2012	Taux de représentation des minorités visibles en 2013
Professionnels	41,5 %	41,7 % (hausse de 0,2 %)
Personnel administratif et de bureau principal	35,1 %	36,9 % (hausse de 1,8 %)
Surveillants	44 %	46,2 % (hausse de 2,2 %)

Tableau 4 : Sommaire des embauches de membres des minorités visibles

CPEME	Taux d'embauche des membres des minorités visibles en 2012	Taux d'embauche des membres des minorités visibles en 2013
Cadres supérieurs	14,2 %	50 % (hausse de 35,8 %)
Cadres intermédiaires	30,7 %	33,8 % (hausse de 3,1 %)

Autochtones : Croissance de la représentation dans plusieurs CPEME

Le taux de représentation global des Autochtones a légèrement augmenté pour atteindre 1,48 % en 2013. Nous continuons de concentrer nos efforts sur la représentation, la promotion et l'embauche afin d'accroître le nombre d'employés autochtones dans plusieurs CPEME.

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

Tableau 5 : Sommaire de la représentation des Autochtones

CPEME	Taux de représentation des Autochtones en 2012	Taux de représentation des Autochtones en 2013
Personnel de bureau	2,11 %	2,19 % (hausse de 0,08 %)
Surveillants	1,8 %	2,1 % (hausse de 0,3 %)

Tableau 6 : Sommaire de l'augmentation des promotions pour les Autochtones

CPEME	Taux de promotion des Autochtones en 2012	Taux de promotion des Autochtones en 2013
Résultat global	1,4 %	1,9 % (hausse de 0,5 %)
Cadres intermédiaires	1,4 %	1,8 % (hausse de 0,4 %)
Surveillants	3,1 %	5 % (hausse de 1,9 %)

Personnes handicapées : Augmentation de l'embauche

BMO continue à travailler en étroite collaboration avec l'équipe du recrutement inclusif en vue d'embaucher plus de personnes handicapées. En 2013, nous avons, pour une deuxième année, souligné l'importance de l'autodéclaration en renouvelant notre engagement à l'égard de BMO, j'en fais partie!, une initiative dirigée par les leaders qui coïncide avec le Mois national de la sensibilisation à l'emploi des personnes handicapées, soit le mois d'octobre.

Le nombre total de personnes handicapées a légèrement baissé, passant de 3 % à 2,8 % en 2013. BMO continue de concentrer ses efforts sur l'embauche de personnes handicapées au sein des diverses CPEME.

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

Tableau 8 : Sommaire de l'augmentation des embauches de personnes handicapées

CPEME	Taux d'embauche des personnes handicapées en 2012	Taux d'embauche des personnes handicapées en 2013
Résultat global	2,1 %	2,6 % (hausse de 0,5 %)
Professionnels	1,4 %	2,2 % (hausse de 0,8 %)
Personnel de bureau	1,9 %	3,3 % (hausse de 1,4 %)

Dans l'ensemble, les promotions au sein de BMO ont baissé de 23,4 % en 2013. Par contre, les promotions chez les personnes handicapées n'ont diminué que de 14,4 %. Des progrès ont été accomplis dans les catégories des cadres intermédiaires et des professionnels.

Tableau 9 : Taux de promotion des personnes handicapées

CPEME	Taux de promotion des personnes handicapées en 2012	Taux de promotion des personnes handicapées en 2013
Professionnels	2,3 %	3 % (hausse de 0,7 %)
Personnel de bureau	2,2 %	3,3 % (hausse de 1 %)

Analyse Qualitative

Diversité et inclusion à BMO : Notre stratégie à l'échelle de l'organisation

En 2012, BMO a renouvelé son engagement envers la diversité et l'inclusion en revitalisant sa stratégie et en créant des plans d'action ciblés pour chacun de ses groupes d'exploitation. Le Conseil sur le renouvellement en matière de diversité, qui est établi à l'échelle de l'organisation et dirigé par des leaders importants, contribue à ancrer notre stratégie de renouvellement dans tous les secteurs d'activité.

Nos initiatives de renouvellement ne visent pas simplement à atteindre nos objectifs ambitieux liés à l'effectif, notamment celui de porter à 40 % le pourcentage de postes de direction occupés par des femmes d'ici 2016 : elles ont également pour but de changer la façon de penser des employés et de faire évoluer la culture de l'organisation.

Certaines mesures clés, comme le renforcement de l'engagement de la direction, l'établissement de nouveaux programmes et de nouvelles pratiques et la revitalisation de nos groupes-ressources d'employés, ont mené à d'importantes améliorations qui, nous le savons, stimuleront l'innovation et la croissance.

Consolidation de l'infrastructure de recrutement

Équipe de recrutement inclusif

Les membres de notre équipe de recrutement proviennent de divers milieux et font partie des segments spécialisés de recrutement, notamment les personnes handicapées, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes de couleur, les anciens combattants (États-Unis), les femmes, les nouveaux immigrants ainsi que les gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres. Collectivement, ils possèdent plus de 35 années d'expérience dans le secteur des finances et des programmes axés sur la diversité, tant en gestion de personnel de première ligne qu'en ressources humaines. Ce sont des experts pour ce qui est d'offrir du soutien en recrutement inclusif et de la formation aux directeurs recruteurs en vue de dresser, dans le cadre de notre processus de sélection, une liste diversifiée de candidats pour les possibilités de carrière au sein de BMO.

Médias sociaux et marketing

En 2013, nous avons accéléré nos efforts de marketing sur les médias sociaux pour attirer et embaucher des étudiants et des employés éventuels provenant de divers milieux. Nous avons d'ailleurs déjà commencé à établir notre présence. En plus de ce qui précède, nous avons conclu un partenariat avec LIME Connect afin de lui

proposer du contenu pour ses blogues et faire valoir le talent d'étudiants handicapés. Nous sommes également très actifs sur LinkedIn et l'équipe du recrutement inclusif a participé activement à des groupes et à des forums de recrutement inclusif.

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 2013, BMO a embauché pour l'été un total de 135 stagiaires provenant de divers collèges et universités :

- 85 % de femmes
- 2,7 % d'Autochtones
- 5,4 % de personnes handicapées
- 20,2 % de membres des minorités visibles

Formation de base

BMO offre aux directeurs recruteurs un programme de formation axé sur l'embauche et la mobilisation d'un effectif diversifié. Intitulé Notions de base du recrutement, ce programme 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. Le matériel de formation est entièrement accessible aux personnes qui utilisent des technologies adaptatives. De plus, des lecteurs d'écran peuvent être utilisés pour les personnes ayant 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. modules.

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 évaluer 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 et que le directeur collabore avec le recruteur à l'atteinte de ce but.

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

BMO demeure le commanditaire exclusif du programme Speed Mentoring de l'organisme ACCES Employment, 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 individuelles de mentorat avec des cadres supérieurs. En 2013, BMO a organisé quatre séances de mentorat éclair dans différents secteurs d'activité. Sept 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 ainsi que 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 femmes

Notre engagement indéfectible à recruter des femmes et à les amener à occuper des postes de direction constitue l'une des façons dont nous mettons en pratique notre valeur visant à encourager la diversité.

Plusieurs initiatives sont en cours en vue d'améliorer le recrutement et le maintien en poste des femmes de talent.

Nous avons notamment créé des plans d'action visant à éliminer les obstacles au recrutement des femmes. En voici quelques exemples :

- nos employées ont travaillé de concert à la définition d'une proposition de valeur aux employés axée sur les femmes, que nous intégrons dans l'ensemble du matériel de marketing et des entretiens liés au recrutement pour accroître le nombre de candidatures soumises par des femmes;

- nous comptons dans notre équipe des recruteurs spécialisés dans l'embauche de femmes. Ainsi, la diversité de notre programme de formation destiné aux conseillers en placement s'est accrue de 5 % entre 2011 et en 2013;
- nous avons élaboré une stratégie visant à recruter activement sur les campus des femmes qui terminent leurs études universitaires et nous participons à des événements organisés en l'honneur des femmes à l'Université Queen's et à la Schulich School of Business;
- nous investissons dans des programmes de bourses d'études à l'intention des femmes, comme le Heather L. Main Memorial Scholarship Fund du Women in Capital Markets, pour aider les femmes inscrites à un programme d'études en gestion au Canada à faire carrière dans les marchés financiers. bourses d'études à l'intention des femmes;

Avancement

Notre objectif consiste à éliminer les obstacles courants auxquelles les femmes font face durant dans leur carrière, à offrir des occasions de perfectionnement et de leadership aux femmes talentueuses et à fournir à nos leaders les outils nécessaires pour repérer et former les femmes à potentiel élevé.

Voici des exemples clés :

- nous ciblons les meilleurs talents et mettons en œuvre, grâce aux pratiques progressives de gestion des talents de BMO, un plan de perfectionnement pour les femmes à fort potentiel. Nous avons créé un outil de suivi mensuel, qui est utilisé durant les tables rondes sur la gestion des talents avec les cadres supérieurs pour faire le suivi du nombre de femmes occupant des postes de direction et de celles faisant partie des leaders en devenir;
- À l'automne 2013, nous avons lancé un programme de parrainage à l'échelle de l'organisation pour permettre aux femmes de talent d'établir des liens avec des cadres supérieurs. Le programme a pour but d'accélérer le perfectionnement et l'avancement des femmes à potentiel élevé, en plus d'augmenter le nombre d'ambassadeurs de BMO;

- nous avons organisé, pour les dirigeantes et les femmes faisant partie des leaders en devenir de BMO, des ateliers « Women in the Pipeline » animés par Barbara Annis, professeure à Harvard. Les participantes à ces séances ont découvert les principaux défis qui se présentent aux femmes en milieu de travail, de même que des stratégies d'avancement professionnel et de formation en leadership et des stratégies visant à travailler efficacement avec des gens des deux sexes. Elles ont indiqué être plus engagées envers BMO en plus de sentir qu'on investissait en elles;
- nous nous sommes attachés à réduire au minimum les préjugés sexistes qui émergent lorsque nous prenons des décisions au sujet des talents. Les leaders de l'ensemble des secteurs d'activité reçoivent une formation en vue de reconnaître les principaux préjugés qui se présentent au moment d'évaluer le rendement et le potentiel des femmes. Nous leur fournissons également les outils nécessaires pour prendre des décisions justes et objectives en matière de gestion des talents.

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

À BMO, nous croyons qu'il est important de soutenir et de former les employés qui sont membres des minorités visibles. La formation et les ateliers liés à l'intelligence culturelle constituent l'un des moyens que nous utilisons pour y arriver :

- plus de 150 leaders de BMO ont reçu une formation en vue de reconnaître les angles morts culturels qui font obstacle à leur capacité à embaucher les personnes différentes d'eux, à travailler avec ces personnes et à prendre des décisions objectives en matière de gestion des talents;
- les recruteurs de BMO ont suivi une formation axée sur l'intelligence culturelle en vue d'améliorer leur connaissance des différences courantes prises en compte durant les entrevues et des stratégies visant à évaluer de manière juste et objective l'adéquation d'un candidat. Ainsi, les recruteurs ont acquis une plus grande confiance en leur capacité à faire passer des entrevues à des candidats issus de la diversité et à réduire au minimum les éventuels préjugés qui émergent durant la sélection des candidats;
- des modules d'apprentissage en ligne ont été créés pour aider les directeurs recruteurs à repérer les occasions de diversifier leurs équipes et à établir l'intelligence culturelle nécessaire pour faire preuve d'objectivité durant le processus d'embauche.



Événement de mentorat express de 2013 organisé de concert avec BMO

Stratégies de recrutement axées sur les Autochtones

Programmes de bourses d'études et de stages

Établissant un lien étroit entre le niveau d'instruction 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 établissements postsecondaires et soutient des approches novatrices en matière de recrutement mises de l'avant par des établissements d'enseignement et des 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 de talent et déterminer les possibilités offertes.

En 2013, nous avons concentré nos efforts sur l'offre, à de jeunes Autochtones, d'une bourse d'études et de la possibilité d'effectuer, en cours d'études, un stage d'été 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 2013, six étudiants ont participé au programme et trois ont accepté un poste de représentant - 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 jeunes Autochtones dans l'ensemble du pays. En 2013, nous avons remis 135 bourses d'études, pour un total de 227 300 \$: 18 de ces bourses ont été octroyées par l'intermédiaire de la Fondation pour l'avancement des jeunes Autochtones et de Indspire.

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.

Recrutement dans les universités et les collèges

BMO continue 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, en 2013, sa quatrième 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.

Afin de promouvoir l'emploi à BMO auprès de la collectivité autochtone, nous continuons de participer aux activités organisées par l'Association canadienne des agents financiers ainsi que de tisser des liens avec les agences de recrutement autochtones et les organismes de service ci-dessous :

- G.R.E.A.T. – Grand River Employment and Training (Ontario)
- Aboriginal Workforce Development Initiative (Fredericton, NB)
- 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

Présence dans les collectivités autochtones

BMO exploite toujours 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 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

Approche directe

Les spécialistes en recrutement inclusif de BMO travaillent de concert avec de nombreux organismes communautaires, notamment Lime Connect, JVS, March of Dimes, l'association consacrée aux personnes souffrant de lésions médullaires, PATH, NEADS, JOIN, Link Up, le programme Compétences essentielles au travail, le Toronto District School Board, PAYE et les agences de placement, 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 et des ateliers de préparation à l'emploi destinés aux membres du personnel des organismes et aux clients afin de pouvoir recommander les candidats les plus appropriés et les mieux préparés pour réussir leur entrevue. En 2013, BMO a embauché 25 personnes par l'intermédiaire de Lime Connect et 87 personnes handicapées par l'intermédiaire des divers partenaires indiqués ci-dessus.



Bourse d'études remise par BMO à l'Université Mount Royal aux fins de soutien continu de son programme de bourses d'études à l'intention des Autochtones

Programmes de bourses d'études et de stages

En 2013, 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.

Dix étudiants handicapés ont participé au programme de stages en 2013 et deux ont été embauchés à temps partiel. Ces derniers travaillent d'ailleurs toujours dans une succursale de détail. 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. De plus, un total de 12 bourses Action-Éducation de Lime Connect ont été octroyées.

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 de 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 13,4 millions de dollars et d'aider plus de 2 500 étudiants. En 2013, 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 Jackie Robinson
- KIPP
- Lime Connect
- Indspire
- 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 sept employés à temps plein grâce au programme Action-Éducation et a offert des possibilités de stage à huit étudiants.

Programme de mentorat de BMO Marchés des capitaux

BMO Marchés des capitaux a mis en œuvre un programme de mentorat qui facilite des relations qui ne 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.

Partenariat avec Women in Capital Markets (WCM)

BMO est le parrain « or » de Women in Capital Markets (WCM), un organisme sans but lucratif qui fait la promotion de l'embauche, de l'avancement et du perfectionnement des femmes dans le secteur des marchés financiers au Canada. BMO Marchés des capitaux finance le Heather L. Main Memorial Scholarship Fund, qui est administré par WCM. Le programme de bourses d'études, allié aux programmes de mentorat et de stages, favorise l'acquisition de l'expérience et des aptitudes pratiques nécessaires pour bâtir une carrière fructueuse dans le secteur des marchés financiers. Au fil du temps, le programme permettra d'élargir notre bassin de talents pour les secteurs des marchés des capitaux et des finances au Canada

Conservation de l'effectif

Création d'un milieu de travail favorable

Adaptation du milieu de travail pour les personnes handicapées

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 - Adaptation du milieu de travail collabore avec les employés et les directeurs afin de s'assurer de répondre à leurs besoins en ce qui concerne l'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, ce qui se traduit par un meilleur soutien.

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, à l'échelle de BMO, une initiative dirigée par les leaders et appelée BMO, j'en fais partie! qui vise à briser les mythes et à 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.

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, les pratiques et les 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;

- MieuxVivre : 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;
- dîners-causeries : les 44 séances offertes en 2013 ont attiré plus de 1 096 employés provenant des différents groupes d'exploitation de BMO. Parmi les thèmes abordés, notons les suivants :
 - Explorer la diversité
 - Harcèlement : Créer un milieu de travail respectueux
 - Les changements : on les travaille
 - Comprendre les équipes intergénérationnelles

Leadership axé sur l'inclusion

À BMO, nous voulons que tous les employés sentent qu'ils peuvent se réaliser au travail. En dotant les employés de ce dont ils ont besoin pour encourager la diversité, notre organisation affichera un meilleur rendement, constituera et maintiendra une solide réserve de talents diversifiée et concrétisera sa vision, qui est d'être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle.

En 2013, plus de 150 leaders à l'échelle de BMO ont évalué leur intelligence culturelle et suivi la formation pour améliorer leurs compétences en matière de leadership axé sur l'inclusion. Cette formation permet aux leaders d'avoir une compréhension claire de leurs propres attitudes à l'égard de la différence et d'établir des plans d'action ciblés pour diriger de manière inclusive et atténuer les préjugés culturels. En 2014, nous élargirons de manière exponentielle la portée de ces évaluations et de cette formation à l'ensemble de l'organisation. En collaboration avec L'Académie, notre centre de formation primé, nous avons établi un programme de formation qui permettra aux équipes déjà en place d'en apprendre plus sur l'intelligence culturelle ainsi que sur le leadership axé sur l'inclusion. Ce programme contribuera à améliorer le rendement des équipes, en plus de nous permettre de tirer parti des avantages que procure la mise en place d'équipes diversifiées.

BMO est un fier membre du réseau de meilleures pratiques de la Rotman School of Management, qui met l'accent sur l'amélioration des perspectives d'avancement des femmes aux postes de direction. En 2013, la Rotman School of Management nous a invités à faire part de nos réflexions au sujet du leadership axé sur l'inclusion et de l'intelligence culturelle afin de donner à des spécialistes de la diversité et de l'inclusion de divers secteurs des outils nécessaires pour élaborer leurs propres programmes stratégiques et plans d'action sur ces importantes questions. Or, depuis notre participation, BMO est reconnu comme un chef de file dans les domaines de l'intelligence culturelle et du leadership axé sur l'inclusion au Canada.

BMO est également le commanditaire officiel de la série de conférences organisées par la Rotman School of Management, où des leaders de tous les secteurs se réunissent pour entendre les conférenciers les plus recherchés et les plus influents du monde. En 2013, Kristine Stewart, directrice générale de Twitter Canada, a expliqué à l'auditoire pourquoi les femmes sont nées pour diriger; pour sa part, Binna Kandola, auteur et conseiller de renom dans le domaine de la diversité et de l'inclusion, a indiqué aux leaders ce qu'ils doivent savoir et faire pour combattre le sexisme en milieu de travail. Notre commandite a permis à BMO de motiver les autres organisations à faire de la diversité et de l'inclusion une priorité et de leur fournir les outils et les renseignements nécessaires pour y arriver.

Mobilisation des employés

Nos groupes-ressources d'employés constituent l'un des moyens que nous utilisons pour faire de la diversité une réalité de tous les jours. Ces groupes 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. Au Canada, BMO compte quatre groupes-ressources d'employés officiels à l'origine de divers programmes et événements culturels. Le travail de ces groupes est important pour BMO. Chacun d'eux est parrainé par un membre de la haute direction.

- Le groupe **notreVision** représente un réseau d'employés aveugles ou malvoyants qui sont des champions de l'accessibilité. Grâce à sa prestation de conseils à l'égard de solutions d'accessibilité à l'intention des clients et des employés, le groupe aide BMO à créer une expérience client exceptionnelle. Chaque année, le groupe notreVision participe à l'événement *Cycle for Sight*, une randonnée à vélo de 140 km visant à sensibiliser la population à la cause, ainsi qu'au gala *Ability & Beyond* de March of Dimes.
- Le **Groupe d'affinité des personnes handicapées physiquement** est un réseau de soutien regroupant des personnes qui aspirent à créer à BMO Groupe financier un milieu de travail inclusif et facile d'accès pour les personnes présentant des déficiences, visibles ou non. Chaque année, le Groupe d'affinité des personnes handicapées physiquement participe au salon *People in Motion*, la première activité annuelle au Canada réunissant des personnes handicapées et des professionnels travaillant dans des domaines connexes.
- Le **groupe d'affinité des personnes sourdes ou malentendantes** s'engage à créer un milieu de travail

inclusif et facile d'accès pour les employés sourds et malentendants de BMO. Il soutient les employés aux prises avec une déficience auditive, contribue à promouvoir BMO auprès de la communauté des personnes sourdes et malentendantes, et invite les employés à accroître la sensibilité à l'accessibilité. Chaque année, le groupe d'affinité des personnes sourdes ou malentendantes participe à *Mayfest*, un événement annuel destiné aux personnes sourdes ou malentendantes, ainsi qu'au *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.



L'ours de BMO accueille les cyclistes de BMO qui ont participé à l'activité annuelle de collecte de fonds Cycle for Sight.



Norm Kelly, maire adjoint de Toronto, se joint à l'équipe de BMO pour hisser le drapeau à l'occasion de la WorldPride 2014 - de gauche à droite : Tony Tintanelli, vice-président régional, Centre-ville de Toronto, BMO Banque de Montréal, Norm Kelly, maire adjoint de Toronto, Enza Anderson, coordonnatrice, Services financiers, BMO Banque de Montréal, et Gavin Clark, président de la Fierté BMO.

- **Fierté BMO** est un groupe composé d'employés faisant partie des communautés gaie, lesbienne, bisexuelle et transgenre (GLBT) et d'alliés hétérosexuels de l'ensemble de l'entreprise, tous unis par la volonté de favoriser un milieu de travail équitable et inclusif. Il constitue un forum de soutien pour les employés gais, lesbiennes, bisexuels, transsexuels et allosexuels (GLBTA), offre des occasions d'enseignement ainsi que des possibilités sur le plan culturel, et permet d'apporter de l'aide à nos collectivités au moyen d'activités de bénévolat et d'expansion des affaires. Le groupe participe à la course *Pride and Remembrance Run*, qui se déroule durant les célébrations de la fierté gaie à Toronto en soutien aux organismes de bienfaisance axés sur les problèmes éprouvés par la communauté GLBTA. Fierté BMO organise également des salons de recrutement à l'intention de la communauté GLBTA, en collaboration avec l'organisme *Out on Bay Street*.



Le drapeau arc-en-ciel flotte avec fierté au-dessus du Siège de direction de BMO à Toronto, à la First Canadian Place.

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 reconnus comme tel. Nos priorités

- 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 microsite Diversité et inclusion de BMO constitue la principale voie de communication avec les employés. Le site informe les employés sur les événements et les sujets de BMO concernant la diversité et l'inclusion. 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 :

- conseil du mois et série de vidéos mensuelle;
- rencontres locales et conférenciers;
- babillard et calendrier à jour des événements tenus dans la collectivité;
- microsites et événements habituels des groupes-ressources d'employés;
- invitations à des événements parrainés et à des conférences touchant divers sujets et diverses causes.

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

Pour évaluer l'expérience vécue par les employés, BMO utilise son sondage annuel auprès des employés (BMO à l'écoute). Les employés peuvent y accéder en ligne ainsi qu'au moyen de technologies d'adaptation telles que JAWS et ZoomText. En 2013, le taux de participation au sondage BMO à l'écoute était de 82 %.

La perception des employés (celle de l'effectif total et celle des groupes désignés) en matière de diversité et d'inclusion 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 Diversité et inclusion établi à partir des réponses à certaines questions clés du sondage. Nos recherches montrent que l'indice Diversité et inclusion est très fortement lié à l'indice de mobilisation des employés (IME) et que son amélioration 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.

Notre indice Diversité et inclusion est demeuré solide en 2013, s'élevant à 81 %, soit la meilleure cote comparativement aux autres institutions financières et entreprises de premier plan.

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 2013 :

- Meilleur employeur de la région du Grand Toronto en 2013 ;
- Quatrième certification Or consécutive du programme Relations progressistes avec les Autochtones (PAR) ;
- Deirdre Drake, chef des Ressources humaines, BMO Marchés des capitaux – Lauréate du prix Leading Executive Ally 2013 de On s'assume sur Bay Street pour son travail auprès du groupe de la communauté GLBTA à BMO ;
- Prix de la responsabilité sociale de 2013 et Simon Fish, conseiller général, BMO Groupe financier, nommé Chef des affaires juridiques de l'année ;
- Prix de la diversité dans la gouvernance de 2013 du Conseil canadien pour la diversité administrative ;
- Nommé, pour une cinquième année consécutive, parmi les 50 entreprises les plus socialement responsables du Canada selon le magazine Maclean's ;
- Nommé, pour une troisième année consécutive, l'un des meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans selon Mediacorp Inc.

Misant sur la richesse de son passé, BMO continuera de faire avancer son programme stratégique en matière de diversité. 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 nous engageons à instaurer une culture au sein de laquelle tous les employés ont la possibilité de voir leur potentiel devenir exceptionnel.