

Rapport narratif 2014

sur l'équité en matière d'emploi

Vue d'ensemble

Fondé en 1817, BMO Groupe financier (TSX et NYSE : BMO) est un fournisseur de services financiers hautement diversifiés qui employait, en date du 31 décembre 2014, 27 643 salariés permanents sous réglementation fédérale au Canada. BMO offre une vaste gamme de produits et de services dans les domaines des services bancaires aux particuliers, de la gestion de patrimoine et des services de banque d'affaires en Amérique du Nord et à l'échelle internationale.

Lorsqu'il s'agit de nos employés, notre objectif est d'avoir les bonnes personnes en place à l'échelle de l'organisation pour favoriser la réussite de BMO. À mesure que le contexte concurrentiel évolue et que les personnes talentueuses sur le marché du travail redéfinissent leurs attentes, nous devons continuer à réfléchir de façon objective à ce que représentent le « leadership » et les « talents » à BMO.

La diversité est une valeur fondamentale de BMO : au fur et à mesure que nous apprenons de nos différences, nous pouvons réunir les forces uniques de nos employés pour constituer des équipes novatrices et gagnantes. Cela génère un avantage concurrentiel – et des occasions de réussite pour chaque employé de BMO. L'établissement d'un effectif hétérogène et d'un milieu de travail inclusif nous aide à nous assurer que nos employés et nos clients se sentent valorisés, compris et respectés.

Remarque importante sur la récente mise à jour du système de Classification nationale des professions (CNP)

Les données que nous déclarons doivent être analysées en tenant compte de la Classification nationale des professions (CNP), conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. 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. Jusqu'à cette année, les employés étaient répertoriés sous les codes « personnel de bureau » et « personnel administratif et de bureau principal ».

Nous aimerions souligner qu'à la suite des récentes révisions des codes CNP, les postes classés auparavant sous le code « personnel administratif et de bureau principal » ont été mis à jour et sont désormais classés sous le code « personnel intermédiaire de la vente et des services ». Cela a entraîné des écarts importants sur le plan de la représentation; toutefois, les postes sont maintenant bien définis.

Femmes

Nous en sommes à la quatrième année de la stratégie quinquennale de renouvellement en matière de diversité, une initiative de changement de culture qui établit des objectifs ambitieux concernant l'effectif et le milieu de travail afin de constituer un bassin de talents diversifiés. Nous concentrons nos efforts sur l'accroissement de la représentation des femmes dans nos postes de direction et notre réserve de dirigeants.

Nous avons constaté des améliorations dans l'embauche et la promotion de talents diversifiés, ainsi qu'une meilleure représentation des femmes à nos postes de direction dans le contexte d'un climat général où les possibilités sont limitées et où l'effectif de dirigeants est plus faible.

La représentation des femmes demeure importante à tous les niveaux de BMO, avec un taux élevé de représentation globale de 59,7 %. La représentation des femmes dans toutes les catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi (CPEME) concernant les cadres supérieurs continue

d'être nettement supérieure au taux de disponibilité externe en 2014, et nous avons augmenté le taux d'embauche des femmes dans plusieurs catégories de niveaux de poste.

Bien que le taux global de représentation ait diminué de 1,2 % par rapport à 2013, nous avons augmenté de manière significative la proportion des femmes aux postes de direction, qui est passée de 33,5 % en 2013 à 36,7 % en 2014 (9,3 % de plus que la disponibilité au Canada), ainsi que dans plusieurs autres catégories de postes. Voir le résumé ci-dessous.

Points saillants concernant la *représentation* des femmes en 2014

GROUPE PROFESSIONNEL	TAUX DE REPRÉSENTATION DES FEMMES EN 2013	TAUX DE REPRÉSENTATION DES FEMMES EN 2014
Dirigeants	34,5 %	36,7 % (hausse de 2,2 %)
Cadres intermédiaires	53,6 %	54,5 % (hausse de 0,9 %)
Superviseurs	64,2 %	64,8 % (hausse de 0,6 %)

Points saillants concernant les *taux de promotion* des femmes en 2014

GROUPE PROFESSIONNEL	TAUX DE PROMOTION DES FEMMES EN 2013	TAUX DE PROMOTION DES FEMMES EN 2014
Dirigeants	33,3 %	62,5 % (hausse de 29,2 %)
Superviseurs	49,3 %	50,5 % (hausse de 1,2 %)
Professionnels	47,5 %	48,5 % (hausse de 1 %)

Minorités visibles

La représentation globale des minorités visibles a légèrement changé au cours de l'année, passant de 34,2 % en 2013 à 33,6 % en 2014, c'est-à-dire une baisse de 0,6 %; toutefois, le taux de représentation à BMO continue d'afficher un résultat nettement supérieur au taux de disponibilité externe pour les minorités visibles dans toutes les grandes CPEME. Nous continuons d'augmenter la représentation des minorités visibles dans plusieurs catégories de niveaux de poste.

Points saillants concernant la *représentation* des minorités visibles en 2014

GRUPE PROFESSIONNEL	TAUX DE REPRÉSENTATION DES MINORITÉS VISIBLES EN 2013	TAUX DE REPRÉSENTATION DES MINORITÉS VISIBLES EN 2014
Cadres intermédiaires	27,9 %	29,3 % (hausse de 1,4 %)
Personnel de bureau	31,2 %	43,2 % (hausse de 12 %)
Superviseurs	45,2 %	47,3 % (hausse de 2,1 %)

Bien que le taux global de représentation soit légèrement inférieur, nous avons constaté une augmentation considérable de la promotion des minorités visibles aux postes de cadres intermédiaires et aux postes de direction au cours de l'année 2014. Soulignons tout particulièrement la

promotion de deux leaders membres d'une minorité visible dans la catégorie des dirigeants ainsi que l'augmentation du nombre d'employés issus des minorités visibles qui ont été promus à un poste de cadre intermédiaire, soit 165 de plus qu'en 2013.

Points saillants concernant les *taux de promotion* des minorités visibles en 2014

GRUPE PROFESSIONNEL	TAUX DE PROMOTION DES MINORITÉS VISIBLES EN 2013	TAUX DE PROMOTION DES MINORITÉS VISIBLES EN 2014
En général	37,1 %	39 % (hausse de 1,9 %)
Dirigeants	0 %	25 % (hausse de 25 %)
Cadres intermédiaires	30,2 %	35,9 % (hausse de 5,7 %)

Autochtones

La représentation globale des Autochtones a légèrement changé au cours de l'année, passant de 1,5 % en 2013 à 1,3 % en 2014, c'est-à-dire une baisse de 0,2 %. Nous continuons de concentrer nos efforts sur la représentation, la promotion et les pratiques d'embauche afin d'augmenter la représentation des Autochtones dans plusieurs CPEME. Les augmentations du nombre de promotions pour certaines CPEME sont indiquées ci-dessous.

Points saillants concernant la *représentation* des Autochtones en 2014

GRUPE PROFESSIONNEL	TAUX DE REPRÉSENTATION DES AUTOCHTONES EN 2013	TAUX DE REPRÉSENTATION DES AUTOCHTONES EN 2014
Autres ventes et services	2,7 %	3,3 % (hausse de 0,6 %)
Ventes et services qualifiés	0 %	1,9 % (hausse de 1,9 %)

Points saillants concernant les *taux de promotion* des Autochtones en 2014

GRUPE PROFESSIONNEL	TAUX DE PROMOTION DES AUTOCHTONES EN 2013	TAUX DE PROMOTION DES AUTOCHTONES EN 2014
Professionnels	0,81 %	1,03 % (hausse de 0,22 %)
Personnel administratif et de bureau principal	2,05 %	2,09 % (hausse de 0,4 %)

Personnes handicapées

Nous continuons à travailler en étroite collaboration avec les partenaires d'affaires et des Ressources humaines de BMO pour augmenter la représentation des personnes handicapées parmi nos employés. Parmi les initiatives récentes figure le lancement d'une campagne annuelle de sensibilisation destinée à tous les employés, soulignant l'importance de se déclarer comme personne handicapée.

Cela a engendré la plus importante augmentation de la représentation des personnes handicapées au sein de l'effectif sur douze mois jamais vue à BMO : le taux global de représentation a augmenté de façon spectaculaire, passant de 2,8 % en 2013 à 3,4 % en 2014, le taux le plus élevé à ce jour. Nous continuons à concentrer nos efforts sur

l'embauche de personnes handicapées au sein des diverses CPEME. Il convient également de noter que, si nous incluons les personnes bénéficiant actuellement d'un plan de retour au travail et de régimes particuliers de travail, notre taux de représentation des personnes handicapées serait de 3,6 %.

Points saillants concernant la *représentation* des personnes handicapées en 2014

GRUPE PROFESSIONNEL	TAUX DE REPRÉSENTATION DES PERSONNES HANDICAPÉES EN 2013	TAUX DE REPRÉSENTATION DES PERSONNES HANDICAPÉES EN 2014
Dirigeants et directeurs	3 %	4,2 % (hausse de 1,2 %)
Cadres supérieurs administratifs	2,7 %	3,4 % (hausse de 0,7 %)
Personnel de bureau	3,2 %	4,4 % (hausse de 1,2 %)

Points saillants concernant les *taux de promotion* des personnes handicapées en 2014

GRUPE PROFESSIONNEL	TAUX DE PROMOTION DES PERSONNES HANDICAPÉES EN 2013	TAUX DE PROMOTION DES PERSONNES HANDICAPÉES EN 2014
Cadres intermédiaires	2,1 %	2,5 % (hausse de 0,4 %)
Personnel de bureau	3,3 %	4,2 % (hausse de 0,9 %)

Mesures prises par BMO pour éliminer les obstacles : notre stratégie organisationnelle

Apprendre de nos différences est l'une des valeurs fondamentales de BMO, et nous nous efforçons de l'incarner au quotidien. L'établissement d'un effectif hétérogène et d'un milieu de travail inclusif nous aide à nous assurer que nos employés et nos clients se sentent valorisés, compris et respectés.

Au cours des trois dernières années, le Conseil sur le renouvellement en matière de diversité de BMO a recentré nos efforts pour créer un effectif hétérogène et un milieu de travail inclusif. Nous mesurons nos progrès en établissant des objectifs pour les plans d'action et les programmes sur la diversité et l'inclusion que nous créons pour aider les femmes, les personnes handicapées, les minorités visibles, les Autochtones, la communauté GLBTA (personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres et leurs alliés) ainsi que d'autres groupes.

En outre, le coprésident du Conseil sur le renouvellement en matière de diversité, qui est aussi conseiller général de BMO, veille à ce que les efforts du Conseil sur le renouvellement en matière de diversité restent concentrés sur les progrès de notre stratégie en matière de diversité afin d'améliorer le rendement. Notre membre de la haute direction responsable de la diversité fournit également des mises à jour sur l'état d'avancement des initiatives en matière de diversité et d'inclusion et souligne les réussites grâce aux mises à jour électroniques destinées à tous les employés chaque trimestre. Nous reconnaissons que la diversité peut rendre BMO plus fort et plus concurrentiel : la mise en œuvre réussie de notre stratégie en matière de diversité nous permet de faire appel au plus large bassin de talents sur le marché et aide les grands leaders à réussir.

Nous reconnaissons également qu'en tirant parti de la diversité, nous pouvons apprendre de nos différences. Lorsque nous faisons cet effort, cela nous permet à tous de nous comporter d'une manière plus humaine les uns envers les autres et à l'endroit de nos clients. C'est pourquoi la diversité est une valeur fondamentale à BMO : c'est une valeur qui nous aide tous à donner le meilleur de nous-mêmes.

Responsabilité et consultation

Il incombe à tous les dirigeants de s'assurer que les décisions en matière d'emploi favorisent un effectif plus hétérogène et de créer un milieu de travail inclusif et favorable. La chef - Diversité et vice-présidente - Stratégies de gestion des talents de BMO est chargée de surveiller la diversité et l'inclusion à l'échelle de l'organisation afin que la diversité et l'inclusion soient prises en compte et intégrées dans chaque processus appuyant les décisions d'emploi à BMO.

Le leadership exercé par l'équipe de la haute direction est appuyé par un cadre global comprenant l'établissement d'objectifs, le suivi et l'évaluation. Le chef de la direction et les membres de la haute direction de BMO, y compris ceux qui gèrent nos secteurs d'activité sous réglementation provinciale, font le suivi des progrès réalisés en vue d'atteindre nos objectifs sur une base trimestrielle. Cet outil de suivi du rendement trimestriel sur la diversité fournit une représentation globale des quatre groupes désignés par secteur d'activité. La diversité constitue l'une des mesures que comportent nos grilles de performance de la haute direction, et nous prévoyons intégrer des mesures semblables dans l'ensemble de nos grilles de performance pour l'exercice 2015.

Nous avons également lancé un nouveau tableau de bord automatisé sur la diversité, ce qui permet à nos partenaires - Ressources humaines d'assurer le suivi de la diversité de l'effectif en temps réel. Grâce à notre nouveau système en ligne de déclaration d'information de gestion des ressources humaines, les rapports peuvent être exécutés tous les mois, examinés et communiqués aux groupes d'exploitation pour s'assurer que les taux de représentation des groupes désignés correspondent à leurs objectifs annuels respectifs. Les dirigeants peuvent maintenant reconnaître les

changements des taux de représentation qui doivent être traités et y répondre en temps réel, ce qui permet d'améliorer la responsabilité dans l'ensemble de l'organisation.

Élimination des obstacles pour les femmes

À BMO, nous avons un engagement indéfectible de longue date à recruter des femmes et à les amener à occuper des postes de direction. Voici quelques exemples de nos nombreuses initiatives en cours visant à améliorer le recrutement et le maintien en poste des femmes de talent.

Les mesures axées sur l'élimination des obstacles au recrutement des femmes comprennent ce qui suit :

- La liste des candidats doit être diversifiée pour tous les postes de direction, ce qui permet d'établir une solide réserve de talents diversifiés.
- Nous élaborons des programmes de perfectionnement qui soutiennent la croissance des personnes clés aux talents diversifiés, ce qui en a conduit certaines à occuper des postes importants aux échelons supérieurs.
- BMO est l'un des signataires fondateurs de l'Accord Catalyst, s'engageant ainsi volontairement à une forte représentation des femmes dans son Conseil d'administration. À l'heure actuelle, 38,5 % des membres de notre Conseil d'administration sont des femmes : un taux nettement supérieur au 25 % de référence de Catalyst Canada, ce qui place BMO ex æquo au premier rang parmi les banques canadiennes et dans la tranche supérieure parmi les banques américaines.
- BMO est membre Platine du Réseau des femmes exécutives (RFE) – l'organisation canadienne la plus importante consacrée à la reconnaissance et à l'avancement des femmes dans les postes professionnels, de gestion, de direction et d'administration. Le RFE invite les leaders en devenir de BMO à participer aux activités d'établissement d'un réseau de relations et de perfectionnement personnel, qui se déroulent tout au long de l'année et partout au pays.
- 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 de l'Université York.

- 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*, qui aide les femmes inscrites à un programme d'études en gestion au Canada et faisant carrière dans les marchés financiers.

- Nous avons lancé un site Web pour recruter des conseillères en placement dans le groupe Services aux particuliers et Gestion de patrimoine, le premier site de ce type au Canada.

- En travaillant avec nos fournisseurs externes, nous assurons le suivi de la diversité de nos candidats comme moyen de « remplir notre bassin de recrutement », ce qui renforce notre engagement à rechercher des talents diversifiés pour tous les postes que nous souhaitons pourvoir.

Nous déployons tous les efforts pour cibler et éliminer les obstacles courants que les femmes affrontent dans leur carrière, pour offrir des occasions de perfectionnement et de leadership aux femmes talentueuses et pour fournir à nos leaders les outils nécessaires afin de repérer et de former les femmes à potentiel élevé :

- Nous ciblons les meilleurs éléments féminins et nous mettons en œuvre des plans de perfectionnement pour ces femmes à potentiel élevé en appliquant les pratiques progressives de gestion des talents de BMO. Chaque mois, nous faisons le suivi du nombre de femmes occupant des postes de direction et de celles qui sont des leaders en devenir dans notre bassin. Ces renseignements sont utilisés dans les réunions de leadership stratégique avec les dirigeants.

- En 2014, nous avons lancé un programme pilote de parrainage, qui permet d'établir un lien entre des femmes talentueuses et des dirigeants. Le programme vise à accélérer le perfectionnement et l'avancement professionnel des femmes à potentiel élevé en les aidant à trouver des ambassadeurs efficaces. L'initiative est maintenant lancée à l'échelle de BMO. Le programme pilote de parrainage de 2014 a permis à plus de 88 % des participantes d'obtenir une promotion ou une affectation enrichie au cours des 12 mois du programme.

- 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 quelques-uns des principaux défis qui se présentent aux femmes en milieu de travail, et on leur a présenté des stratégies d'avancement professionnel et de formation en leadership ainsi que des stratégies de relations efficaces de travail avec des gens des deux sexes. Ces participantes 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 conséquences des préjugés sexistes qui émergent lorsque nous prenons des décisions concernant les talents. Les leaders dans l'ensemble de nos secteurs d'activité reçoivent une formation qui les aide à reconnaître les principaux préjugés lorsqu'ils évaluent le rendement et le potentiel des femmes, ainsi que des outils qui leur permettent de prendre des décisions justes et objectives concernant les talents.
- En 2014, nous avons lancé au Canada un nouveau groupe-ressource d'employés : Women in a Supported Environment (WISE). Le groupe favorise l'inclusion, les contacts, le perfectionnement, l'avancement et le soutien des femmes, tous ces éléments contribuant à l'amélioration de la culture, des communautés et des résultats de l'organisation.

Élimination des obstacles pour 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 dirigeants. En 2014, 70 de nos employés ont participé à des événements de mentorat express aidant les néo-Canadiens à se préparer pour le marché de l'emploi local. De plus, nous lançons en 2015 un programme pilote de parrainage établissant des liens entre des dirigeants et des personnes à potentiel élevé de diverses communautés pour accélérer leur perfectionnement et leur avancement.

Afin d'aider davantage les néo-Canadiens à effectuer la transition, BMO entretient également différents partenariats avec des organismes communautaires clés. Nous travaillons avec des agences communautaires comme le *Newcomer Centre of Peel*, les centres d'immigration et de services communautaires, 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 pour rechercher et trouver un emploi.

Leadership axé sur l'inclusion

À BMO, le leadership axé sur l'inclusion permet à nos leaders de s'adapter efficacement aux besoins d'un effectif hétérogène, ce qui favorise notre réussite. Le leadership axé sur l'inclusion implique de connaître la façon de rendre nos équipes plus fortes et innovatrices en apprenant de nos différences.

Pour élargir le champ de vision de nos leaders concernant les mesures axées sur l'inclusion, nous avons organisé les *Cultural Intelligence (CQ) Summits* (Sommets sur l'intelligence culturelle) à l'intention des leaders de BMO, auxquels participait un conférencier d'honneur prestigieux, professeur de psychologie à Harvard, M. Mahzarin Banaji (coauteur du livre *Blindspot: Hidden Biases of Good People*).

Nous avons également présenté une évaluation du leadership axé sur l'inclusion à plus de 300 leaders clés de BMO, notamment au chef de la direction, à tous les chefs des groupes d'exploitation et aux équipes de subordonnés immédiats, évaluation qui les aidera à penser différemment au sujet des personnes talentueuses issues de communautés diverses en repérant les préjugés culturels et la manière dont ils affectent les décisions concernant les talents. À la suite de cette initiative réussie, le Conseil sur le renouvellement en matière de diversité parraine une initiative dont le lancement est prévu en 2015 et qui touchera les 7 000 gestionnaires de personnes de BMO.

En 2014, BMO a établi un partenariat avec Catalyst pour réaliser la première conférence du genre sur l'apprentissage des services d'entreprise, visant exclusivement à fournir aux leaders des groupes-ressources d'employés du monde entier les compétences, les connaissances et les ressources essentielles dont ils ont besoin pour agir comme leaders faisant preuve d'une attitude axée sur l'inclusion au sein de leurs organisations. Le programme s'est déroulé en mai 2015 et a été organisé à L'Académie BMO Groupe financier.

Élimination des obstacles pour les Autochtones

À BMO, nous croyons qu'il existe un lien étroit entre le niveau d'instruction, l'emploi et le revenu, et nous avons adopté une approche multidimensionnelle pour contrer le décrochage

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.

Conscients de l'importance des initiatives de lutte contre le décrochage, nous continuons d'offrir des bourses d'études aux jeunes Autochtones dans l'ensemble du pays. En 2014, BMO a remis 47 bourses d'études totalisant 143 550 \$ par l'intermédiaire de la Fondation pour l'avancement des jeunes Autochtones et d'Inspire.

Afin de promouvoir l'emploi à BMO des membres de la collectivité autochtone, nous avons collaboré directement avec les organisations suivantes pour établir des partenariats, afficher des postes et participer à des salons de l'emploi et à des événements organisés :

- G.R.E.A.T. – Grand River Employment and Training (Ontario)
- Miziwe Biik Aboriginal Employment and Training (Ontario)
- LYNX Aboriginal Employment Program, son fil Twitter et son bulletin d'information (provinces des Prairies)
- ACCESS Aboriginal Connections (Colombie-Britannique)
- Akwesasne Employment Resource Centre (Ontario)
- Kagita Mikam (Ontario)
- Walpole Island First Nation Employment and Training Centre (Ontario)
- Niagara Peninsula Aboriginal Associations Board (Ontario)
- Bande des Mohawks de la baie de Quinte (Ontario)

En 2014, BMO a embauché cinq candidats autochtones par l'intermédiaire d'Inclusion Works, un programme du Conseil pour le développement des ressources humaines autochtones du Canada, et un total combiné de 57 candidats autochtones externes grâce à nos partenaires de recrutement et à l'affichage en ligne.

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 de ces collectivités. Cette présence reflète l'importance que BMO accorde aux relations d'affaires avec les Autochtones et offre des possibilités d'emploi aux membres de ces collectivités.

Ainsi, pour la quatrième fois, BMO a été reconnu par le Conseil canadien pour le commerce autochtone en obtenant la certification Or du programme Relations progressistes avec les Autochtones (programme PAR) pour ses efforts visant à établir une relation réciproquement avantageuse et durable, tant sur le plan des affaires que de l'emploi.

En 2014, les Services bancaires aux Autochtones de BMO ont parrainé un total de 39 collectivités dans l'ensemble du Canada, ce qui représente plus de 159 000 \$ en financement de parrainage. De plus, nous sommes le principal commanditaire du fonds de la bibliothèque de Six Nations Polytechnic, qui atteindra plus de 160 000 \$ au cours des trois prochaines années.

Élimination des obstacles pour les 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, JOIN, LinkUp et le programme Compétences essentielles au travail, ainsi qu'un certain nombre de bureaux de placement pour obtenir une meilleure adéquation entre les candidats à la recherche d'un emploi et les postes offerts. Leurs contributions comprennent des ateliers de techniques d'entrevue axées sur le comportement et des ateliers de préparation à l'emploi destinés au personnel et aux clients des organismes, qui permettent de recommander les candidats convenant aux postes offerts et étant les mieux préparés pour réussir leur entrevue.

Programmes de bourses d'études et de stages

BMO continue de s'associer 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. En 2014, BMO a embauché 25 personnes par l'intermédiaire de Lime Connect et un total de 87 personnes handicapées par l'intermédiaire de nos divers partenaires. Les nouveaux employés de nos secteurs d'activité ont fait équipe avec des employés plus expérimentés au cours de leurs premières semaines de travail. Les présentations pendant les réunions d'équipe, les problèmes techniques et le stress de l'orientation ont été atténués, rendant la transition vers un emploi à temps plein plus facile à gérer et faisant aussi en sorte que les nouveaux employés se sentent bienvenus et soutenus.

Mesures spéciales – Renforcement de notre engagement à l'égard des groupes désignés

Médias sociaux et marketing : À BMO, nous nous servons de stratégies de marketing sur les médias sociaux pour embaucher des étudiants et des employés potentiels provenant de divers milieux; nous y avons établi avec succès notre présence et en assurons un suivi efficace.

Nous travaillons en partenariat avec Lime Connect, un organisme sans but lucratif qui met l'accent sur des activités de recrutement pour communiquer avec les étudiants et les anciens étudiants handicapés de l'université. Nous faisons également la promotion active de la diversité et de l'inclusion grâce à notre présence sur LinkedIn et nous participons à des groupes et à des forums sur le recrutement inclusif.

Programme de stages de BMO

BMO continue d'offrir son programme primé de stages pour les étudiants actuellement inscrits dans des collèges et des universités au Canada. Le programme est conçu pour attirer, former et retenir des étudiants très tôt dans leurs études, dans le but de leur offrir un emploi permanent à l'obtention de leur diplôme.

En 2014, BMO a embauché pour l'été un total de 214 stagiaires provenant de plusieurs collèges et universités :

- 47 % de femmes
- 6 % de personnes handicapées
- 1,8 % d'Autochtones
- 16 % de membres des minorités visibles

Notions de base du recrutement

BMO offre à ses directeurs un programme de formation axé sur l'embauche et la mobilisation d'un effectif hétérogène. Intitulé *Notions de base du recrutement*, ce programme comprend de la formation en classe et en ligne sur l'importance de constituer des équipes diversifiées. 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

nouvellement arrivés au Canada, des candidats handicapés et des candidats sans expérience de travail ainsi que sur l'adaptation en milieu de travail. Le matériel de formation est entièrement accessible aux personnes qui utilisent des technologies d'adaptation, des lecteurs d'écran ou le sous-titrage codé pour malentendants.

Suivi de la diversité dans le cadre du processus de recrutement

Nos employés reflètent les collectivités où nous vivons et travaillons, et nous voulons nous assurer que nous disposons de l'effectif adéquat aux bons postes pour répondre aux besoins des clients. Pour recruter un effectif hétérogène, il est essentiel d'avoir accès au plus vaste bassin possible de talents. C'est pourquoi nous soulignons les possibilités d'emploi à BMO au moyen d'affichages internes et sur notre site Web externe (bmo.com) ainsi que par l'intermédiaire des sites d'emploi nationaux et de ceux axés sur la diversité et à l'aide du marketing local en succursale. Nous surveillons la réussite de BMO à attirer des membres des groupes désignés, faisant le suivi de la diversité de notre bassin de candidats depuis le début du processus de recrutement jusqu'à la présentation des candidats aux directeurs qui prennent la décision d'embauche.

Ces directeurs doivent remplir un sondage détaillé pour évaluer leur expérience en matière de recrutement. Ce sondage contient une question précise visant à confirmer si le recruteur a discuté des options permettant d'élargir la diversité du bassin de candidats. Les résultats de ce sondage nous aident à continuer d'axer le recrutement dans tous les groupes; ils aident également les directeurs à collaborer avec les recruteurs pour atteindre ce but.

BMO a investi des sommes importantes dans des programmes de bourses d'études venant en aide à des personnes à potentiel élevé qui ne pourraient pas poursuivre des études sans ce soutien financier. Cette aide aux études favorise la création d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée et hétérogène 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. En 2014, le programme a été élargi pour y inclure aussi les commissions de BMO perçues à Londres.

Depuis son lancement en 2005, le programme *Action-Éducation* a permis d'amasser un total de 15 millions de dollars et d'aider plus de 3 000 étudiants. En 2014, les fonds ont été versés aux organismes de bienfaisance nord-américains suivants :

- La Fondation Boursiers Loran
- La Financial Women's Association
- La Fondation Jackie Robinson
- Le programme Savoir, c'est pouvoir
- Lime Connect
- Indspire
- Le programme *Women in Capital Markets Return to Bay Street* (BMO Marchés des capitaux est le commanditaire fondateur de ce programme)

Deux organisations du Royaume-Uni ont aussi été ajoutées : la London Metropolitan University et l'Imperial College London.

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.

Plusieurs autres initiatives et parrainages ont été mis en œuvre ou soutenus au cours de l'année 2014. En voici un résumé :

Programme de mentorat de BMO Marchés des capitaux –

BMO Marchés des capitaux a poursuivi avec succès son programme de mentorat facilitant des relations qui ne seraient pas naturellement nouées dans le cours normal des activités. Grâce à ce programme, nos leaders ont l'occasion d'observer et d'encourager les capacités et le potentiel de jeunes professionnels à l'extérieur de leurs cercles habituels. Ces nouveaux réseaux favorisent la diversité de pensée, l'avancement professionnel et la culture d'un milieu de travail plus inclusif.

Les femmes dans le secteur bancaire –

En collaboration avec les dirigeants, nous avons reconnu que BMO devait attirer et retenir davantage de femmes dans les postes des Services aux entreprises et augmenter la représentation des femmes aux postes de direction. BMO cherche à réunir des femmes partageant les mêmes points de vue dans un environnement favorable et sécuritaire où elles pourront apprendre, communiquer et croître, les dotant des moyens nécessaires pour diriger en leur donnant confiance dans leur capacité à changer les choses dans leur collectivité.

Femmes et gestion de patrimoine –

Lancée en 2014, l'initiative Femmes et gestion de patrimoine est axée sur les objectifs et les résultats qui définissent BMO comme « banque de choix pour les femmes ». Des plans sont actuellement en place pour soutenir l'autonomisation des femmes en tant que leaders connaissant bien les questions financières de leur collectivité. Ces plans comprennent des groupes de discussion, des sommets financiers sur la gestion de patrimoine et des activités aidant à la planification de la retraite et à la gestion des liquidités.

GroYourBiz –

Nous sommes le commanditaire national de GroYourBiz, une organisation pour les femmes entrepreneures qui souhaitent développer leur entreprise. Les membres se joignent à un « conseil » local composé de 15 à 20 femmes qui se rencontrent chaque mois pour se donner mutuellement des conseils et de la rétroaction entre pairs. Chaque conseil est animé par un animateur professionnel rémunéré.

Partenariat avec Women in Capital Markets (WCM) –
Nous sommes 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 domaine des marchés financiers au Canada. BMO Marchés des capitaux finance également le Heather L. Main Memorial Scholarship Fund, qui est administré par WCM. Ce 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, ces programmes permettront d'élargir notre bassin de talents disponibles pour les secteurs des marchés des capitaux et des finances au Canada.

Women's Bond Club (WBC) de New York –

BMO Marchés des capitaux a établi une relation de parrainage avec le Women's Bond Club de New York. La mission du WBC consiste à rassembler des femmes professionnelles chevronnées de tous les secteurs des marchés financiers afin qu'elles forgent des réseaux personnels solides et s'entraident au fur et à mesure qu'elles progressent dans les domaines qui les intéressent.

Rotman Initiative for Women in Business Sponsorship –

BMO poursuit son parrainage de la série de conférences *Women in Leadership*, organisées par la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. Le parrainage permettra à l'école de faire venir certaines des meilleures leaders et auteures mondiales devant son auditoire de Toronto. Lancée en 2008, la série de conférences a accueilli des douzaines de conférencières réputées, notamment l'ancienne attachée de presse de la Maison-Blanche, Dee Dee Myers, la présidente-directrice générale de Carlson, Marilyn Carlson Nelson, et l'ancienne PDG de Kraft Foods Group Inc., Irene Rosenfeld, pour n'en nommer que quelques-unes. Chacun de ces événements attire plus de 120 personnes, allant du cadre intermédiaire au dirigeant, venant de partout dans la région du Grand Toronto.

Politiques et pratiques positives

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. Notre expertise en matière d'adaptation du milieu de travail est concentrée 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 pour s'assurer que les solutions d'adaptation du milieu de travail sont mises en œuvre avec succès. 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.

Voici des exemples d'aménagements que nous offrons :

- 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 stratégies 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 ou 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

La diversité est au cœur de l'identité de BMO, car nous croyons qu'un effectif hétérogène et un milieu de travail inclusif favorisent un meilleur rendement. Nos leaders le manifestent clairement dans leur comportement, leurs actions et leur communication concernant l'importance de la diversité et de l'inclusion à BMO.

Nos dirigeants parlent de diversité tout au long de l'année – entre eux et avec leurs équipes. Cette conversation commence en haut de la hiérarchie : chaque année, lors de nos réunions du Conseil des leaders, Bill Downe, le chef de la direction de BMO, met à l'ordre du jour le sujet de la diversité et de l'inclusion. Notre membre de la haute direction responsable de la diversité, le conseiller général de BMO Simon Fish, communique avec les employés au sujet de la diversité et de l'inclusion au moyen de messages trimestriels et nous motive à aller de l'avant en tant que coprésident du Conseil sur le renouvellement en matière de diversité, lequel guide nos efforts en matière de diversité dans toutes les activités et tous les groupes d'exploitation.

Nous avons un site Web consacré uniquement à la diversité et à l'inclusion à BMO. Il contient des vidéos, des outils d'apprentissage, des articles, des conseils du mois et d'autres documents pour aider les employés et les leaders à incarner notre valeur qui consiste à apprendre de nos différences dans le cadre de leurs fonctions et au sein de leurs équipes.

BMO, j'en fais partie!

En 2012, nous avons mis au point *BMO, j'en fais partie!*, une initiative de sensibilisation aux personnes handicapées en milieu de travail qui vise à favoriser une culture inclusive et à encourager tous les employés, particulièrement les personnes handicapées, à se déclarer dans le cadre de

notre Sondage sur la diversité de l'effectif. En plus de ce qui précède, les gestionnaires de personnes ont reçu un guide de discussion en équipe pour favoriser un dialogue ouvert et l'instruction de tirer parti de la trousse *Embauche et direction de personnes handicapées* pour les aider à embaucher et à intégrer de nouveaux employés handicapés.

Ce sondage nous permet de connaître notre position et de déterminer si notre effectif reflète les collectivités où nous vivons et travaillons. Nous avons sensibilisé les employés et les directeurs à cette initiative et avons encouragé leur participation par des événements et un site Web interne contenant des vidéos, des activités interactives d'apprentissage ainsi que des outils de soutien à leur intention. L'initiative *BMO, j'en fais partie!* a aidé les employés de BMO à sentir qu'ils peuvent se réaliser au travail.

Politiques favorables à la famille

Il peut être difficile d'équilibrer les exigences du travail et de sa vie personnelle. À BMO, nous nous assurons que nos employés ont le temps et l'espace dont ils ont besoin pour se concentrer sur leur famille dans les temps difficiles. Si nous pouvons contribuer à soulager leurs inquiétudes, nos employés se sentiront rassurés sur le fait que les besoins de leur famille sont comblés, ce qui, en retour, leur permettra de rester concentrés sur leur travail.

Programme MieuxVivre

Notre programme d'aide aux employés, MieuxVivre, est accessible aux employés par notre site intranet des Ressources humaines ou par l'intermédiaire de notre fournisseur tiers, Ceridian. Il offre en tout temps aux employés de BMO et à leur famille un large éventail de ressources et de services de soutien, en personne ou par téléphone. Il peut être utile dans les cas suivants :

- les besoins quotidiens, comme trouver un service de garde de dépannage, faire un testament ou trouver un conseiller personnel;
- les événements marquants, comme la naissance d'un bébé ou le départ des enfants du domicile familial;
- les services comme l'assistance aux personnes en deuil ou ayant vécu un traumatisme, en cas de crise à l'extérieur du milieu de travail;
- le soutien en cas de difficultés familiales qui perdurent, comme notre partenariat avec le Mount Sinai Hospital pour soutenir les employés prenant soin des membres de leur famille atteints de démence.

Parmi les autres programmes, politiques et initiatives de soutien figurent :

- *des congés pour raisons de convenance*, qui permettent aux employés de s'absenter pendant les heures rémunérées de travail pour s'occuper de leurs obligations personnelles quand il leur est impossible de le faire en dehors des heures de travail;
- *des modalités de travail souples*, qui permettent aux employés de travailler à la maison, d'adopter un horaire de travail réduit ou de partager un poste;
- des salles à vocations multiples, qui répondent aux besoins des employés, comme l'intimité pour les mères qui allaitent, et accommodent les activités des employés, par exemple, le recueillement aux fins de prière, de méditation et de recherche de spiritualité.

Fierté BMO

Fierté BMO est un groupe à l'échelle de l'organisation, composé de gais, de lesbiennes, de bisexuels, de transgenres, d'allosexuels (GLBTA) et d'alliés de cette communauté, qui a comme mandat de favoriser la création d'un milieu de travail équitable et inclusif pour tous.

Diversité à BMO

Diversité à BMO est un groupe-ressource d'employés qui s'attachent à éliminer les obstacles et à faciliter l'accès pour les employés et les clients ayant une déficience visible ou non. Le groupe actuel compte divers sous-comités spécialisés qui se consacrent aux besoins précis de nos employés. Nous prévoyons l'ajout d'autres sous-comités afin de représenter toutes les populations.

Women in a Supported Environment (WISE)

WISE est un nouveau groupe de BMO qui a été créé au Canada en 2014. Il s'agit d'une communauté d'employés qui favorisent l'inclusion, les contacts, le perfectionnement et l'avancement des femmes dans le but de faire progresser BMO, sa culture et les collectivités où nous sommes présents.

Groupes-ressources d'employés sur les Autochtones et les membres d'une minorité visible

Les discussions entre nos conseils sur la diversité, en 2014, concernant la création de deux groupes-ressources d'employés ont conduit à la planification et au lancement prévu à l'été 2015 d'un groupe-ressource d'employés sur les Autochtones et sur les membres d'une minorité visible.

Consultation des employés

Les groupes-ressources d'employés de BMO sont composés d'employés passionnés qui donnent de leur temps pour servir auprès d'un groupe d'affinité ou d'un conseil sur la diversité (chaque groupe d'exploitation en a un), nous aidant ainsi à faire de la diversité et de l'inclusion une réalité quotidienne à BMO. Ces employés acquièrent des compétences en leadership axées sur l'inclusion lorsqu'ils mobilisent leurs collègues à l'égard de la diversité et de l'inclusion et touchent les collectivités.

Nous avons également organisé des événements qui réunissent les divers groupes d'affinité de BMO. Ces événements montrent à nos employés, employés potentiels et clients ainsi qu'aux autres parties prenantes que BMO valorise vraiment la diversité et soutient réellement l'inclusion. En 2014, ces groupes d'employés de BMO ont organisé plus de 100 événements, auxquels près de 5 000 de nos employés et de nos clients ont participé.

Communications avec les employés

L'un de nos buts principaux est que BMO démontre qu'il est le chef de file du secteur en matière de diversité et d'inclusion, et qu'il soit reconnu comme tel. Nos priorités en matière de communication sont les suivantes :

- faire connaître la manière dont un milieu de travail diversifié et inclusif peut être un fondement pour nos valeurs, nos produits, nos services, nos clients, notre réputation et nos buts, et envoyer ce message d'une façon qui soit pleinement accessible à tous les publics;
- présenter les ambassadeurs de la diversité et les exemples de réussite à BMO;
- cultiver notre réputation de leader en matière de diversité en soulignant nos prix et nos événements médiatiques qui font ressortir BMO comme leader en matière de diversité.

À l'interne, notre microsite Diversité et inclusion constitue la principale voie de communication avec les employés. Le site tient les employés informés de tous les événements et de toutes les initiatives de BMO en matière de diversité et d'inclusion, encourageant ainsi la mobilisation et l'échange de témoignages et présentant des ambassadeurs de notre vision, de nos valeurs et de notre marque.

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

- conseil du mois, guides d'embauche et vidéos sur la diversité et l'inclusion;
- liens vers des articles et mises à jour trimestrielles concernant nos progrès;
- renseignements sur les événements à venir de l'organisation et les conférenciers;
- microsites de groupes-ressources d'employés, y compris des invitations et des liens pour les événements qu'ils organisent.

Sondage annuel

Il y a deux ans, nous avons renouvelé notre sondage auprès des employés à l'échelle de l'organisation – *BMO à l'écoute* – afin de mieux comprendre ce qui importe aux yeux de nos gens. Les employés peuvent y accéder en ligne ainsi qu'au moyen de technologies d'adaptation telles que JAWS et ZoomText.

Nous comparons nos résultats avec ceux des entreprises de premier plan partout en Amérique du Nord pour tenter de comprendre où nous nous situons par rapport aux meilleurs. Lorsque nous analysons nos résultats d'une année à l'autre, nous sommes à l'affût des tendances nous permettant de mesurer nos progrès. Nous cherchons également à mieux comprendre la situation sur des sujets précis grâce à nos mini-sondages plus courts et ciblés. Le renouvellement de cette approche nous permet de cerner clairement les principaux leviers, propres à BMO et à chacun de nos groupes d'exploitation, qui favorisent la mobilisation de nos employés. Les directeurs utilisent ces connaissances pour collaborer avec les membres de leur équipe à l'élaboration de plans d'action qui répondent aux commentaires des employés. Ils assurent le suivi de nos progrès, communiquent les résultats aux membres de leurs équipes et mesurent les résultats. En agissant sur ce que nous apprenons, nous faisons de BMO un endroit encore meilleur où travailler pour tous les employés.

En 2014, 86 % des employés de BMO ont participé au sondage *BMO à l'écoute*, ce qui représente une augmentation de deux points de pourcentage par rapport à l'année précédente. Notre indice de mobilisation a connu également une hausse d'un point de pourcentage, s'établissant à 80 %.

Ces chiffres démontrent une hausse des notes indiquant que les employés sont d'accord ou tout à fait d'accord.

La perception des employés (à la fois celle de l'effectif total et celle des groupes désignés) en matière de diversité et d'inclusion est importante pour évaluer les progrès réalisés en vue de créer un milieu de travail équitable et favorable. Nous continuons de surveiller ces perceptions au moyen de l'*indice Diversité et inclusion* établi à partir des réponses à certaines questions clés du sondage *BMO à l'écoute*. Nos recherches montrent que l'*indice Diversité et inclusion* est très fortement lié à l'indice de mobilisation des employés (IME) et qu'une perception accrue de la diversité et de l'inclusion à BMO a un effet positif sur l'IME ainsi que sur le maintien de l'effectif. L'*indice Diversité et inclusion* du sondage invite les répondants à formuler des commentaires sur les affirmations suivantes :

- 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 obstacle permettant la pleine contribution de tous les employés.

Notre note concernant l'indice d'inclusion est demeurée solide en 2014, soit 82 %, ce qui représente une hausse par rapport à 81 % en 2013, et est supérieure à celles enregistrées auprès d'autres institutions financières et entreprises de premier plan.

Conclusion

À BMO, nous comprenons qu'un effectif hétérogène et un milieu de travail inclusif engendrent 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 l'engagement de BMO à l'égard de la diversité et de l'inclusion, nous avons reçu de nombreux honneurs en 2014 :

- Richard Rudderham reconnu par le magazine *Diversity Canada* comme l'un des 10 chefs de file du changement en matière de diversité
- Prix Innovatio 2014 pour les meilleures pratiques en matière de diversité au sein d'un service juridique – Grand service
- Paul Noble reconnu comme l'un des leaders qui font notre fierté durant l'événement Out on Bay Street
- Parmi les 100 employeurs idéaux au Canada en 2014 selon Universum
- Parmi les meilleurs employeurs de la région du Grand Toronto en 2014 selon Mediacorp
- Charyl Galpin nommée parmi les 100 femmes les plus influentes au Canada en 2014 selon le Réseau des femmes exécutives (RFE)
- Prix de distinction – volet Employeur de personnes handicapées, remis par la Chambre de commerce de l'Alberta à BMO (Calgary)

En misant sur la riche histoire de BMO, nous continuerons de mettre en œuvre notre programme stratégique en matière de diversité et d'inclusion pour accroître notre rendement et nous assurer que nos employés et nos clients se sentent appréciés, compris et respectés.