

# Rapport narratif 2015 sur l'équité en matière d'emploi

**BMO Groupe financier (BMO)**

## Vue d'ensemble

Fondé en 1817, BMO Groupe financier est un fournisseur de services financiers hautement diversifiés ayant son siège en Amérique du Nord. Fort d'un actif totalisant 699 milliards de dollars au 31 janvier 2016 et d'un effectif de près de 47 000 employés, BMO offre une vaste gamme de produits et de services 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. Ses activités sont réparties entre trois groupes d'exploitation : les Services bancaires Particuliers et entreprises, la Gestion de patrimoine et BMO Marchés des capitaux.

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 et l'inclusion sont des valeurs fondamentales 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. Nous nous engageons à mettre à profit la force de 47 000 employés en vue de générer un avantage concurrentiel ainsi que des occasions pour chaque employé de BMO. Un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif nous aident à faire en sorte que nos employés et nos clients se sentent valorisés, respectés et entendus.

# Évolution statistique

## Femmes

Nous en sommes à la cinquième année de la stratégie quinquennale de renouvellement en matière de diversité et d'inclusion, une initiative de changement de culture dotée d'objectifs ambitieux concernant l'effectif et le milieu de travail afin de constituer un bassin durable de talents diversifiés. Nous axons nos efforts sur l'accroissement de la représentation des femmes dans nos postes de direction et notre réserve de dirigeants. Notre stratégie de renouvellement en matière de diversité et d'inclusion a transformé, de manière constante, la composition de la direction, le bassin de talents et la culture organisationnelle. Nous avons réalisé des améliorations dans l'embauche et la promotion de talents diversifiés, en plus d'avoir amélioré la représentation des femmes parmi nos cadres supérieurs;

Les femmes sont très bien représentées à tous les échelons de BMO, avec un taux élevé de représentation globale, soit 57,8 %. 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 2015, 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 légèrement diminué, nous avons augmenté de manière significative la proportion des femmes aux postes de direction, qui est passée de 36,5 % en 2014 à 40,7 % en 2015 (12,3 % 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 2015

Groupe professionnel	Taux de représentation des femmes en 2014	Taux de représentation des femmes en 2015
Direction	36,5 %	40,7 %
Cadres intermédiaires	54,4 %	54,5 %
Personnel administratif et de bureau principal	76,2 %	79,4 %
Personnel de bureau	62,0 %	63,7 %

### Points saillants concernant les taux de promotion chez les femmes en 2015

Groupe professionnel	Taux de promotion des femmes en 2014	Taux de promotion des femmes en 2015
Personnel administratif et de bureau principal	68,0 %	73,5 %
Supervision	50,5 %	54,0 %

# Évolution statistique SUITE



## Minorités visibles

Le taux de représentation globale des minorités visibles a augmenté au cours de l'année, passant de 32 % en 2014 à 35,8 % en 2015. Le taux de représentation à BMO continue d'afficher un résultat nettement supérieur au taux de disponibilité externe des membres des 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 2015

Groupe professionnel	Représentation des minorités visibles en 2014	Représentation des minorités visibles en 2015
Direction	11,4 %	11,9 %
Cadres intermédiaires	29,4 %	30,0 %
Professionnels	40,2 %	41,1 %
Personnel de bureau	43,6 %	48,9 %
Supervision	48,3 %	49,5 %
Personnel intermédiaire de la vente	24,6 %	30,0 %

En 2015, nous avons constaté une forte hausse dans l'embauche et la promotion des minorités visibles au sein de nos postes de cadres et de professionnels. Soulignons tout particulièrement la promotion de deux leaders membres d'une minorité visible au sein de nos dirigeants.

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

Groupe professionnel	Points saillants concernant les taux de promotion des minorités visibles en 2014	Taux de promotion des minorités visibles en 2015
Dans l'ensemble	39,1 %	40,2 %
Direction	25,0 %	28,6 %
Professionnels	41,5 %	45,2 %
Personnel de bureau	48,1 %	53,7 %
Personnel intermédiaire de la vente	32,0 %	47,4 %

## Autochtones

Nous continuons à travailler en étroite collaboration avec les partenaires d'affaires et des Ressources humaines de BMO pour augmenter la représentation des Autochtones, en mettant l'accent sur le recrutement et la conservation. La représentation globale des Autochtones a légèrement changé au cours de l'année, passant de 1,3 % en 2014 à 1,4 % en 2015, c'est-à-dire une augmentation de 0,1 %. 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 particulières sont indiquées ci-dessous.



### Points saillants concernant la représentation des Autochtones en 2015

Groupe professionnel	Taux de représentation des Autochtones en 2014	Taux de représentation des Autochtones en 2015
Direction	1,2 %	1,7 %
Cadres intermédiaires	1,0 %	1,2 %
Personnel de bureau	1,3 %	1,6 %
Personnel intermédiaire de la vente	2,3 %	2,5 %

### Points saillants concernant les taux de promotion chez les Autochtones en 2015

Groupe professionnel	Taux de promotion chez les Autochtones en 2014	Taux de promotion chez les Autochtones en 2015
Dans l'ensemble	1,2 %	1,5 %
Personnel administratif et de bureau principal	1,7 %	2,4 %
Personnel de bureau	1,2 %	2,2 %

## 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 les initiatives récentes, notons le lancement d'une campagne annuelle de sensibilisation destinée à tous les employés, qui a souligné l'importance de l'autodéclaration au sein des groupes diversifiés, notamment les personnes handicapées. Cela a engendré une augmentation de la représentation des personnes handicapées au sein de l'effectif sur douze mois, qui est passée de 3,4 % en 2014 à 3,8 % en 2015. Nous avons constaté une augmentation du taux de représentation des personnes handicapées dans chacun de nos groupes professionnels. Nous continuons à concentrer nos efforts sur l'embauche de personnes handicapées au sein des diverses CPEME.



### Points saillants concernant la représentation des personnes handicapées en 2015

Groupe professionnel	Taux de représentation des personnes handicapées en 2014	Taux de représentation des personnes handicapées en 2015
Dirigeants	7,2 %	7,9 %
Cadres intermédiaires	4,1 %	4,4 %
Professionnels	2,8 %	3,0 %
Personnel administratif et de bureau principal	3,5 %	4,4 %
Personnel de bureau	4,6 %	4,9 %
Supervision	2,8 %	3,1 %

### Points saillants concernant les taux de promotion des personnes handicapées en 2015

Groupe professionnel	Promotions chez les personnes handicapées en 2014	Promotions chez les personnes handicapées en 2015
Dans l'ensemble	2,7 %	3,0 %
Cadres intermédiaires	2,5 %	3,2 %
Personnel administratif et de bureau principal	2,9 %	3,3 %
Supervision	3,4 %	4,4 %
Personnel intermédiaire de la vente	1,6 %	2,3 %

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

## Notre stratégie organisationnelle

La diversité ainsi que *les leçons que nous tirons de nos différences respectives* font partie des valeurs fondamentales de BMO que nous nous efforçons d'incarner au quotidien. Un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif nous aident à faire en sorte que nos employés et nos clients se sentent valorisés, respectés et entendus, ce qui a pour effet de maximiser le rendement de l'organisation. La responsabilité à l'égard de la réussite de la stratégie de renouvellement de BMO en matière de diversité et d'inclusion est intégrée à tous les échelons de l'organisation à l'échelle de la Banque, du conseil d'administration aux secteurs d'activité, en passant par le chef de la direction, les cadres supérieurs, les fonctions d'entreprise et les groupes d'employés.

Notre structure de gouvernance en matière de diversité et d'inclusion permet d'établir un lien entre deux facteurs essentiels de réussite pour le changement durable et la responsabilité : l'engagement de la direction et la passion des employés bénévoles de nos groupes-ressources d'employés à l'échelle locale.

Notre engagement envers la diversité et l'inclusion commence par Bill Downe, notre chef de la direction, et notre conseil d'administration. Sous la direction de M. Downe, BMO a été l'un des signataires fondateurs de l'Accord Catalyst et s'est engagé à promouvoir la diversité au sein des conseils d'administration au Canada. Au sein de la Banque, il a nommé deux dirigeants à la coprésidence de notre Comité des leaders sur la diversité et l'inclusion (CLDI) : Simon Fish, conseiller général, et Daniela O'Leary-Gill, chef, Communications et relations avec les administrations publiques et les investisseurs. Le comité est composé de dirigeants de la Banque qui assument d'importantes responsabilités de direction en surveillant de près les progrès réalisés quant aux objectifs fixés et aux priorités annuelles dans le cadre de réunions bimensuelles, d'un processus de planification annuelle et de mises à jour trimestrielles destinées à tous les employés de la Banque. Ensemble, ils ont mené à bien un programme ambitieux de concert avec les membres du CLDI. Créé en 2012, le Comité des leaders sur la diversité et l'inclusion (CLDI)

a recentré nos efforts pour créer un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif. Nous mesurons nos progrès en fixant des objectifs, en élaborant des plans d'action et en créant des programmes sur la diversité et l'inclusion en vue d'aider les femmes, les personnes handicapées, les minorités visibles, les Autochtones, la communauté LGBTQIA+ (personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres et leurs alliés) ainsi que d'autres groupes. En 2015, le CLDI a actualisé le nom du comité, anciennement appelé Conseil sur le renouvellement en matière de diversité. Il s'agissait d'une décision stratégique, attribuable à l'attention accrue que BMO portait tant à l'inclusion qu'à la diversité.

Les dirigeants du CLDI ont constamment repoussé les limites de la conversation relative à la diversité et à l'inclusion, ce qui a donné lieu à une responsabilité et une responsabilisation accrues des dirigeants à l'échelle de la Banque. Afin de s'assurer que les dirigeants du comité sont informés et inspirés, le CLDI consulte régulièrement des experts externes en ce qui a trait à la diversité et à l'inclusion. En 2015, Rich Donovan, chef de la direction du Return on Disability Group, a pris la parole devant les membres du CLDI. En outre, le professeur titulaire Kenji Yoshino de l'Université de New York a traité du concept de « couverture » et a présenté un nouveau modèle d'inclusion.

# Mesures prises par BMO pour éliminer les obstacles SUITE

En 2015 également, le CLDI a revu et validé la vision en matière de diversité et d'inclusion ainsi que les cinq priorités stratégiques clés élaborées en 2012 afin de s'assurer qu'elles demeurent nos principes directeurs pour un changement durable. Voici ces stratégies clés :

1. Fixer les meilleurs objectifs du secteur en matière de diversité
2. Accroître et développer la diversité des talents
3. Former des leaders qui apprennent de nos différences
4. Être un chef de file du secteur en matière de diversité et d'inclusion
5. Mesurer et évaluer nos progrès

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 et d'inclusion nous permet de faire appel au plus large bassin de talents sur le marché et aide les grands leaders à réussir.

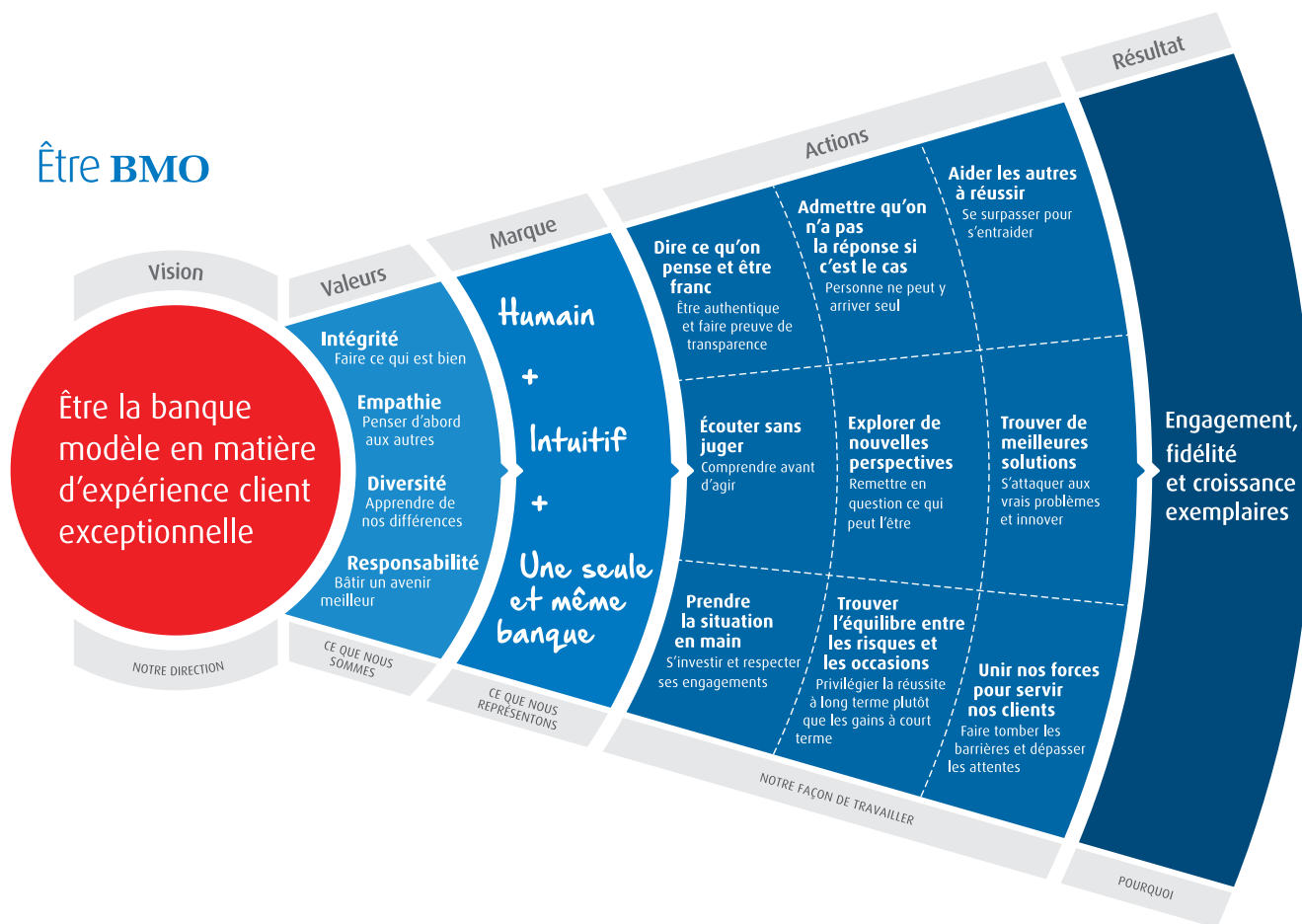
Le CLDI a joué un rôle déterminant dans l'instauration de changements, notamment :

- en s'assurant que la diversité et l'inclusion demeurent au premier plan des valeurs de BMO dans le cadre du repositionnement à l'échelle de la Banque;
- en présentant *Apprendre de nos différences*, un module d'apprentissage en ligne sur la diversité et l'inclusion destiné aux 7 000 gestionnaires de personnes à l'échelle de BMO;
- en fixant des objectifs audacieux en matière de représentation au sein de l'effectif et en mobilisant les groupes d'exploitation en vue d'atteindre ces objectifs.

# Mesures prises par BMO pour éliminer les obstacles SUITE

## Être BMO—Une approche inclusive à l’égard de la mobilisation des employés

En 2014, tous les employés de notre organisation ont mis l’épaule à la roue pour réaliser la prochaine étape de l’évolution de la marque BMO. Puisque nous comprenons que mobilisation et participation sont indissociables, nous avons demandé aux employés et aux dirigeants de contribuer à redéfinir notre marque et ce qu’Être BMO signifie pour eux. Nous avons engagé un dialogue à l’échelle de l’organisation et recueilli les commentaires de milliers de collègues en vue d’élaborer un modèle qui incarnerait à la fois qui nous sommes, ce que nous représentons et notre façon de travailler ensemble pour atteindre un engagement, une fidélité et une croissance exemplaires. Il en a résulté « Être BMO », un modèle inclusif qui a été lancé à l’échelle de l’organisation en 2015. Être BMO fait office de guide à l’intention de nos dirigeants et de nos employés qui décrit notre façon d’incarner notre marque et nos valeurs. Consulter l’illustration du modèle ci-dessous.



Nous savons que l’inclusion, c’est-à-dire la mesure selon laquelle nos collègues se sentent valorisés, respectés et entendus, est, en réalité, un facteur d’accroissement de la mobilisation des employés de BMO. Le processus par lequel les employés ont participé à l’élaboration d’un nouveau cadre englobant nos valeurs, notre marque et nos actions illustre parfaitement l’importance que nous accordons à une culture inclusive. Les résultats que nous avons obtenus à l’égard de l’inclusion et de la mobilisation des employés n’ont cessé de s’améliorer. Nous avons pour objectif d’obtenir des résultats dignes des « entreprises modèles » (c.-à-d. les résultats du sondage obtenus par les entreprises modèles de tous les secteurs d’activité), et nous sommes fiers d’annoncer que BMO a désormais atteint, ou même dépassé, ces résultats. En effet, en 2015, le taux de mobilisation des employés se chiffrait à 82 %, et 83 % des employés ont déclaré que BMO est un milieu de travail inclusif à l’échelle du Canada. Ces pourcentages ont augmenté respectivement de 2 % et de 1 % par rapport à 2014. Mais surtout, les groupes diversifiés, y compris les femmes et les minorités visibles, sont désormais tout autant susceptibles que leurs pairs de se dire valorisés, respectés et entendus.



## Apprendre de nos différences : créer un milieu de travail plus inclusif

La diversité—ainsi que les leçons que nous tirons de nos différences respectives—fait partie des quatre valeurs qui sont reflétées dans le modèle Être BMO. Nous avons réalisé que, pour établir et préserver une culture diversifiée et inclusive, nous devons aider nos employés à comprendre comment ils peuvent *apprendre de nos différences*.

Pour ce faire, nous avons mis sur pied une expérience d'apprentissage pluriannuelle novatrice dans le but d'inciter nos gestionnaires de personnes et nos employés à engager une conversation plus approfondie. Créé pour les gestionnaires de personnes par les gestionnaires de personnes, le module *Apprendre de nos différences* est une initiative de mobilisation pluriannuelle dans le cadre de laquelle on a fait appel aux directeurs et aux partenaires de tous les secteurs d'activité pour assurer la création conjointe de contenu d'apprentissage sur l'inclusion qui aide les gens à comprendre les différences et à tirer des leçons de celles-ci. Près de la moitié des gestionnaires de personnes de BMO occupent un poste de première ligne en contact direct avec la clientèle au sein de nos Services bancaires aux particuliers et aux entreprises, où le manque de temps consacré à l'apprentissage est une réalité. Dans cette perspective, nous avons d'abord créé un module d'apprentissage en ligne pratique de 25 minutes qui permet aux directeurs de mettre l'accent sur ce qu'ils peuvent faire dès aujourd'hui pour créer un environnement plus inclusif. Ce module met en scène des dirigeants de BMO dans des scénarios quotidiens auxquels nos directeurs peuvent s'identifier. En outre, l'initiative « Apprendre de nos différences » tire son inspiration de nos dirigeants qui, en 2014 et 2015, ont suivi un programme d'immersion intitulé « Inventaire du développement interculturel ». Ce programme, qui consistait en une autoévaluation du leadership inclusif et une séance de coaching personnalisé, visait l'acquisition de compétences en leadership inclusif. Tous les chefs de BMO ainsi que leurs équipes de direction ont pris part à cette initiative au début de l'année 2015, ce qui a incité les dirigeants à faire en sorte que tous les gestionnaires de personnes à BMO profitent d'une occasion d'apprentissage similaire sur les préjugés et ce que signifie le fait d'apprendre de nos différences.

Notre premier objectif dans le cadre de cette initiative pluriannuelle est d'atteindre un taux d'achèvement du module *Apprendre de nos différences* de 80 % parmi les 7 000 gestionnaires de personnes de BMO. La première phase de cette initiative comprend un pré-lancement à l'intention des Ressources humaines (novembre

2015) ainsi qu'un lancement à l'échelle de l'organisation en 2016. Nous avons délibérément choisi de cibler les gestionnaires de personnes, car ceux-ci prennent, chaque jour, des décisions qui ont une incidence sur les employés et qui façonnent notre culture. L'apprentissage en ligne est la première étape pour s'assurer que les gestionnaires ont les connaissances nécessaires pour créer un milieu de travail où chaque personne peut donner le meilleur d'elle-même. L'expérience *Apprendre de nos différences*, de même que le pré-lancement, ont connu un succès retentissant.

Puisque cette expérience avait été élaborée par les gestionnaires de personnes pour les gestionnaires de personnes, elle les a fortement encouragés à prendre diverses mesures en vue d'agir de manière plus inclusive. Les gestionnaires ont publié des témoignages faisant état de la manière dont les comportements associés aux modèles *Apprendre de nos différences* et *Être BMO* ont eu des répercussions sur les décisions qu'ils s'apprêtaient à prendre et les ont menés à adopter des approches plus inclusives—qu'il s'agisse d'embaucher des talents diversifiés, de remettre en question certaines perceptions relativement aux normes de travail flexibles ou d'être

davantage sensibilisés au fait que certaines décisions simples, comme le moment d'une entrevue, peuvent mener à des résultats plus ou moins partiels. Ces témoignages sont affichés sur une plateforme en ligne dédiée afin que tous puissent les lire. Nous avons constaté que les leçons tirées du module *Apprendre de nos différences* sont souvent intégrées à nos entretiens quotidiens, notamment lors des réunions d'équipe et des rencontres de discussion ainsi que dans les publications et les commentaires en ligne. Le programme a éveillé l'imagination des dirigeants et des employés en plus d'avoir favorisé une compréhension et une reconnaissance approfondies et motivantes de la diversité et de l'inclusion à BMO. Notre pré-lancement de 2015 à l'intention des RH, qui précède le lancement à l'échelle de l'organisation, a délibérément été structuré de manière à faire en sorte que les partenaires des RH soient en mesure de promouvoir avec sincérité le module *Apprendre de nos différences* et d'inciter des dirigeants à l'échelle de la Banque à y participer activement.



# Mesures prises par BMO pour éliminer les obstacles SUITE

## Responsabiliser nos dirigeants ainsi que chacun d'entre nous

Chaque année, au nom du CLDI, le chef du bureau de l'inclusion, de concert avec le chef de la direction, soumet au Conseil d'administration un rapport faisant état de notre stratégie en matière de diversité et d'inclusion ainsi que des progrès réalisés par rapport aux priorités.

Ce mécanisme de surveillance et de responsabilisation est étayé par des comités de direction sur la diversité et l'inclusion au sein de chacun des groupes d'exploitation afin d'intégrer des priorités et des plans d'action à l'échelle de la Banque. Chaque comité est présidé par un membre du CLDI qui relève à la fois du CLDI et du chef de son secteur d'activité (les chefs relèvent directement du chef de la direction ou du chef de l'exploitation). Ces dirigeants bénéficient du soutien des chefs, Ressources humaines à l'échelle de la Banque, qui font partie de leur comité directeur sur la diversité et l'inclusion respectif. Des conseillers principaux en matière de diversité et d'inclusion ainsi que des directeurs - Gestion des initiatives stratégiques dans chaque groupe d'exploitation offrent également leur soutien afin d'instaurer des changements durables et intégrés.

Au sein de chacun de ces groupes, les objectifs en matière de diversité sont inclus dans les objectifs de rendement personnel du chef de groupe, de même que les stratégies clés établies en vue d'atteindre ces objectifs et les outils de l'organisation nécessaires pour réussir. La diversité et l'inclusion sont également intégrées au modèle Être BMO, l'ensemble de valeurs de l'organisation qui fournit les lignes directrices relatives à notre façon de travailler. À l'échelle de l'organisation, les employés sont évalués non seulement en fonction de leurs réalisations, mais également en fonction de la *façon* dont ils parviennent à atteindre leurs objectifs; ils sont notamment évalués par rapport à la diversité prônée par le modèle Être BMO dans le cadre de leurs évaluations du rendement annuelles.



BILL DOWNE, chef de la direction, et ROBERT PRICHARD, président du conseil, signent l'Accord Catalyst, en compagnie de DEBORAH GILLIS, présidente et chef de la direction de Catalyst.

## Un tableau de bord sur la diversité qui nous aide à rester sur la bonne voie

BMO est la première institution financière au Canada à lancer un outil automatisé de production de rapports sur demande appelé *Tableau de bord sur la diversité*, qui effectue le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs de représentation au sein de l'effectif à l'échelle de l'organisation et des groupes d'exploitation. Le tableau de bord est mis à jour quotidiennement, essentiellement au moyen de données réelles, ce qui permet aux dirigeants d'évaluer les changements en temps réel et d'y répondre. Nos dirigeants et partenaires - Ressources humaines à l'échelle de l'organisation ont accès à notre tableau de bord sur la diversité et informent régulièrement les dirigeants des progrès réalisés en matière de diversité et d'inclusion.

En outre, nous avons créé un outil de suivi du rendement trimestriel sur la diversité et l'avons distribué aux dirigeants, au chef de la direction et au Comité de direction. Cet outil fournit une représentation globale des quatre groupes désignés à l'échelle de l'organisation et des secteurs d'activité. Ce rapport trimestriel est également publié sur notre site Web interne Diversité et inclusion, auquel peuvent accéder tous les employés. Les directeurs - Initiatives stratégiques en matière de diversité et d'inclusion transmettent régulièrement des rapports à tous les membres des Comités de direction sur la diversité et l'inclusion au sein de chacun des groupes d'exploitation dans le but d'assurer le suivi des progrès réalisés. Ces outils ont contribué à renforcer la transparence et à accroître la responsabilité en permettant aux dirigeants de savoir où ils en sont et ce qu'ils doivent faire afin d'améliorer leur rendement en matière de promotion de la diversité.

## Instaurer des changements durables

Ces démarches et cette structure visent à favoriser et à accroître la responsabilisation des dirigeants ainsi qu'à encourager les employés à instaurer des changements, avec l'appui des dirigeants, dans le but de faire en sorte qu'ils se sentent valorisés, respectés et écoutés. C'est ainsi que nous transformons la gouvernance structurée en autogouvernance. C'est ainsi que notre stratégie en matière de diversité et d'inclusion nous permet d'instaurer des changements durables.

# Élimination des obstacles pour les femmes

## 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 de femmes de talent.

### Être le chef de file du secteur :

- BMO est l'un des signataires fondateurs de l'Accord Catalyst et s'est engagé volontairement à une plus forte représentation des femmes dans son Conseil d'administration. À l'heure actuelle, 29 % 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 pour la première place parmi les banques canadiennes.
- BMO s'est donné pour objectif d'atteindre un taux de représentation des femmes de 40 % au sein des postes de haute direction d'ici 2016, et nous sommes présentement en voie de l'atteindre.

### Le renforcement du recrutement des femmes comprend ce qui suit :

- Une exigence selon laquelle la liste des candidats doit être diversifiée pour tous les postes de direction, comme le mentionnent nos accords sur les niveaux de service conclus avec des agences externes de recrutement de cadres, ce qui permet d'établir une solide réserve de talents diversifiés.
- Un site Web visant à attirer et à recruter des conseillères en placement dans le groupe Services aux particuliers et Gestion de patrimoine, le premier site de ce genre au Canada.
- L'élaboration d'une stratégie visant à recruter activement sur les campus des femmes qui terminent leurs études universitaires et la participation à des événements organisés en l'honneur des femmes dans des campus de partout au pays.

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 :

- Programme de rencontres entre les membres de la haute direction et les administrateurs : Les administrateurs membres du Comité des ressources humaines de BMO, au Canada et aux États-Unis, rencontrent certains hauts dirigeants de BMO. Chaque année, les administrateurs membres du Comité des ressources humaines rencontrent de 20 à 30 dirigeants dans le but de tisser des liens et d'avoir un aperçu détaillé des talents. Jusqu'à ce jour, 40 % des participants ont été des femmes.
- Programme de rotation de la fluctuation du risque : Dans le cadre de ce programme, nous sélectionnons des dirigeants qui acquerront de l'expérience, plus précisément en ce qui concerne les risques. Neuf dirigeants ont été choisis pour 2015-2016, dont quatre sont des femmes.
- En 2015, notre programme de parrainage visant à établir un lien entre des femmes talentueuses et des dirigeants a donné d'excellents résultats : 88 % des protégées ont reçu une promotion ou une nouvelle affectation enrichie. 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 étendue aux secteurs d'activité de BMO.
- 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.



# Élimination des obstacles pour les femmes SUITE

- 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, experte en diversité des sexes. 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 mobilisées envers BMO en plus de sentir qu'on investissait en elles.
- Nous avons organisé des séances à l'intention des leaders et avons invité M. Mahzarin Banaji, professeur à Harvard, à s'adresser aux dirigeants et aux employés à propos des répercussions qu'ont les préjugés inconscients et des mesures que les dirigeants peuvent prendre afin d'accroître la sensibilisation et de modifier les comportements en vue de prendre, chaque jour, de meilleures décisions.
- Nous nous sommes attachées à réduire au minimum les conséquences des préjugés sexistes qui émergent lorsque nous prenons des décisions concernant les talents. Les leaders 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 2015, notre groupe-ressource d'employés (GRE), Women in a Supported Environment (WISE), est devenu le groupe comptant le plus de membres parmi tous les GRE de la Banque au Canada. Le groupe favorise l'inclusion, les contacts, le perfectionnement, l'avancement et le soutien des femmes, des éléments qui contribuent à l'amélioration de la culture, des communautés et des résultats de l'organisation.

## Soutenir la reconnaissance et l'avancement des femmes—Nous sommes là pour aider les femmes à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque

La stratégie de renouvellement de BMO en matière de diversité et d'inclusion relève des dirigeants et se concentre sur la mobilisation de nos employés, en plus d'être centrée sur l'avancement professionnel des femmes à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque. Nous reconnaissons que faire ce qui s'impose pour les femmes à l'intérieur de la Banque signifie aussi faire ce qui s'impose pour favoriser l'avancement professionnel des femmes à l'extérieur de la Banque. Cette approche de renforcement mutuel s'harmonise avec nos efforts visant à attirer et à conserver les meilleurs talents féminins.

Les efforts novateurs que nous déployons afin d'encourager la diversité des sexes à l'extérieur de la Banque visent à aider les clientes à gérer leur patrimoine et à réaliser leur propre bien-être financier. Ainsi, nous avons lancé plusieurs initiatives visant le marché des femmes en affaires, notamment :

- *Célébrons les femmes d'affaires* est un programme communautaire de BMO qui appuie l'avancement professionnel des femmes. Ce programme offre une plateforme permettant de célébrer, de souligner et de partager les récits de femmes entrepreneures prospères, de femmes philanthropes, de femmes s'impliquant dans la communauté et d'initiatrices de changement qui sont une source d'inspiration, de générosité, de leadership et de motivation pour ceux qui les entourent et de créer des occasions de réseautage entre pairs. BMO a organisé des événements dans l'ensemble du Canada dans le but d'honorer ces femmes, qui sont de véritables exemples à suivre. À chaque événement, trois femmes de la collectivité sont honorées (sans qu'elles aient été prévenues) dans quatre catégories. En 2015, nous avons organisé des événements dans quatre villes et, en 2016, nous allons organiser des événements dans huit villes canadiennes.
- Femmes au sein des Services bancaires aux entreprises—En travaillant 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, croître et acquérir les compétences nécessaires pour diriger en leur donnant confiance dans leur capacité à changer les choses dans leur collectivité.

# Élimination des obstacles pour les femmes SUITE

- 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 projets sont en cours pour soutenir l’autonomisation des femmes afin qu’elles deviennent des leaders en littératie financière dans leur communauté. Ces projets comprennent des groupes de discussion, des sommets financiers sur la gestion du patrimoine et des activités aidant à la planification de la retraite et à la gestion des avoirs.
- 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.
- SheEO—Cette nouvelle initiative vise à transformer radicalement la façon dont nous appuyons, finançons et célébrons les femmes entrepreneures. Les entreprises dirigées par des femmes sont fortement sous-financées depuis des décennies; 4 % du capital-risque est accordé aux femmes, alors que moins de 1 % de l’approvisionnement va aux entreprises dirigées par des femmes. En juillet 2015, SheEO a lancé le programme Radical Generosity à l’intention des femmes au Canada; dans le cadre de cet événement, 500 femmes (instigatrices) ont fait un don de 1 000 \$, ce qui a permis d’obtenir un capital de 500 000 \$. Les femmes de BMO ont relevé le défi et, à ce jour, on dénombre 76 instigatrices de BMO, qui est le plus grand partenaire du secteur privé. Le capital amassé est distribué à cinq entreprises SheEO sous la forme de prêts sur cinq ans sans intérêt, administrés par BMO. En plus d’investir en capital, les instigatrices SheEO s’engagent également à élargir leur réseau, à exploiter leur pouvoir d’achat et à partager leur expertise dans le but de contribuer à la croissance des entreprises SheEO.
- BMO est la première banque au Canada à offrir un fonds d’investissement *Leadership féminin*. À titre de premier fonds d’investissement d’impact offert par une banque canadienne, le Fonds leadership féminin de BMO offre aux investisseurs la possibilité de promouvoir le changement en choisissant les entreprises prônant la diversité des sexes, qui sont dirigées par une femme ou dont le conseil d’administration est composé d’au moins 25 % de femmes.
- En 2014, BMO s’est démarqué des autres banques en offrant, sur trois ans, 2 milliards de dollars supplémentaires en crédit aux entreprises canadiennes appartenant à des femmes; ce geste démontre notre engagement envers ce marché à croissance rapide.
- BMO a commandité une étude révolutionnaire réalisée par l’Université Carleton, intitulée *Une force véritable : les femmes entrepreneures et le risque*. Cette étude traite des différences fondées sur le sexe dans les comportements des entrepreneurs en matière de prise de risques. Elle a révélé que l’hypothèse selon laquelle les femmes démontrent une aversion au risque était sans fondement. Non seulement les femmes prennent-elles des risques en affaires, mais elles sont aussi très prospères. Ce travail façonne notre pensée et nous permet d’avoir des entretiens plus significatifs et de soutenir nos clientes qui sont propriétaires d’entreprises ou qui lancent leur propre entreprise.

BMO est fier d’appuyer des organisations qui militent pour l’avancement professionnel des femmes, notamment :

- Catalyst Inc., commanditaire et partenaire de recherche—À titre de société membre, BMO participe aux programmes Catalyst, tels que le programme de mentorat de femmes dans les conseils d’administration, et offre des conférences lors des événements organisés par Catalyst. En plus d’être un membre Catalyst, BMO y joue un rôle de chef de file de deux manières distinctes. Notre chef de la direction, William Downe, siège au Conseil d’administration de Catalyst Inc. et est également le président du Conseil consultatif de Catalyst Canada. Enfin, BMO collabore de façon soutenue avec Catalyst dans le but de promouvoir l’inclusion des femmes, notamment en commanditant les documents de recherche, les conférences (ERLI) et les prix Catalyst (Prix honorifiques de Catalyst Canada).
- Réseau des femmes exécutives (RFE)—BMO est membre Platine de cette importante organisation canadienne vouée à la reconnaissance et à l’avancement des femmes qui sont gestionnaires, dirigeantes, professionnelles et administratrices. 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.



# Élimination des obstacles pour les femmes SUITE

- 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 secteur 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 compétences 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. En outre, BMO est un commanditaire fondateur du programme Return to Bay Street de WCM, qui aide les femmes talentueuses ayant déjà œuvré dans le secteur des marchés des capitaux à reprendre une carrière à temps plein dans les marchés financiers après une absence prolongée du secteur. À ce jour, 11 stagiaires de BMO ont participé à ce programme, et 10 d'entre elles ont par la suite été embauchées à temps plein.
- Rotman Initiative for Women in Business—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 leaders et auteures les plus en vue au monde 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 de la région du Grand Toronto.

# Élimination des obstacles pour les minorités visibles

## Élimination des obstacles pour les minorités visibles

Notre stratégie relative aux minorités visibles vise à renforcer l'embauche et les promotions à des postes de direction en moussant et en faisant valoir la diversité des talents. L'embauche de membres de minorités visibles au sein des postes de haute direction est forte, et nous souhaitons maintenir ces efforts, qui sont reflétés dans les accords sur les niveaux de service de nos recruteurs. Nous avons réalisé des progrès par rapport aux objectifs fixés à l'interne; par exemple, nous avons atteint un taux de représentation des minorités visibles de 25 % au sein des postes de haute direction au Canada en 2015. Cette augmentation du taux de représentation au sein des postes de haute direction est attribuable à des taux élevés d'embauche et de promotion chez les minorités visibles; le tiers de ces embauches et de ces promotions a été enregistré en 2015.



De plus, afin d'appuyer l'avancement professionnel des minorités visibles, nous avons mis l'accent sur la diversité des talents lors de nos discussions annuelles sur l'évaluation des talents; cela nous a permis de cibler les personnes ayant un potentiel de leadership à l'échelle de la Banque.

En 2015, nos services d'entreprise ont lancé un programme pilote de parrainage des talents diversifiés, qui avait pour but d'accélérer le perfectionnement des minorités visibles pour leur permettre d'accéder à des postes de cadres supérieurs. Des personnes talentueuses ont ainsi été jumelées à des commanditaires de leur service d'entreprise, dans le but d'établir une relation solide entre le commanditaire et son protégé au cours d'une année au moyen d'occasions de réseautage et de perfectionnement. Ce programme est commandité par le Comité de direction sur la diversité et l'inclusion des services d'entreprise ainsi que par un premier vice-président de notre Direction Financement.

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 acquérir des compétences de réseautage et à créer des liens grâce à des

séances individuelles de coaching avec des dirigeants. En 2015, BMO a participé au marathon de mentorat express ainsi qu'à neuf événements de mentorat express. Plus de 70 représentants de BMO y ont participé, et près de 30 participants au programme ACCES ont été embauchés par BMO en 2015.

Afin d'aider davantage les néo-Canadiens à effectuer la transition, BMO entretient également différents partenariats avec des organismes communautaires clés. Nous collaborons avec des agences dans le but d'offrir aux nouveaux arrivants des ateliers qui les aideront à acquérir de solides compétences et à trouver du travail, notamment :

- Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC)
- Centre for Immigrant and Community Services (CICS)
- Newcomer Centre of Peel (NCP)
- Next-Steps Employment Centres
- Chinese Professional Association of Canada

# Élimination des obstacles pour les Autochtones

## Élimination des obstacles pour les Autochtones

Nous avons élaboré une stratégie pluriannuelle visant à recruter des Autochtones à BMO et à les maintenir en poste; cette stratégie comprend des partenariats avec des organisations externes, ainsi que des objectifs ambitieux et de solides indices de référence établis à l'interne.

En 2012, nous nous sommes fixé un objectif de représentation des Autochtones de 1,5 % que nous tentons énergiquement d'atteindre grâce à notre stratégie ciblée, laquelle vise un recrutement concentré dans les provinces de l'ouest du Canada, l'amélioration de l'expérience d'intégration et l'augmentation du taux de conservation par la mise sur pied d'un nouveau programme d'encadrement des nouveaux employés par les pairs, le lancement d'un programme de mentorat destiné aux employés autochtones qui travaillent au sein de la Banque depuis au moins un an et l'augmentation du nombre de cours et de ressources disponibles sur la sensibilisation à la culture autochtone. Lors de l'élaboration de sa stratégie, BMO a consulté M<sup>me</sup> Martha Piper, ancienne membre du Conseil d'administration de BMO Groupe financier, afin de tirer parti de sa vaste expérience, à titre de présidente de l'Université de la Colombie-Britannique, en matière de collaboration et de communication avec les collectivités autochtones de l'ouest du Canada.

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. Nous offrons des bourses d'études aux jeunes Autochtones de partout au Canada. En 2015, BMO a remis 44 bourses d'études totalisant 257 800 \$ par l'intermédiaire de la Fondation pour l'avancement des jeunes Autochtones et d'Inspire.

### Programme de BMO d'encadrement par des pairs à l'intention des Autochtones

BMO a versé un don généreux à l'Université Mount Royal afin de créer un programme de mentorat par des pairs à l'intention des Autochtones visant à aider les étudiants autochtones à réussir, tant sur le plan scolaire que personnel. Au moyen du partage de traditions culturelles et de valeurs, le programme de mentorat par des pairs à l'intention des Autochtones offre aux étudiants autochtones la possibilité de bénéficier d'un mentorat par des pairs à l'Université Mount Royal. Reconnaisant l'importance de soutenir les étudiants tandis qu'ils effectuent leur transition vers l'université, ce programme permet à la fois au mentor et au mentoré d'établir de solides relations et de parfaire leur savoir par le biais de l'éducation, de la culture, de la communauté et du bien-être. Ce programme de soutien a joué un essentiel dans la réussite des étudiants autochtones.

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 :

- Foire de l'emploi et entrevues du Collège algonquin
- Événements organisés par l'Aboriginal Campus (Colombie-Britannique)
- Foire communautaire de Kagita Mikam-Akwesasne (Direction Est de l'Ontario—Akwesasne Employment Career Center d'Ottawa)
- Foire de l'emploi du Niagara Peninsula Aboriginal Board
- Dîner d'affaires du Mohawk College
- Foire de l'emploi de Stó:lō Aboriginal Skills & Employment Training (SASET)



# Élimination des obstacles pour les Autochtones SUITE

En outre, BMO a participé à l'événement annuel *Inclusion Works 2015* du Conseil des ressources humaines autochtones, qui mettait l'accent sur l'embauche pour PE Canada, et dans le cadre duquel plus de 35 personnes ont passé des entrevues, puis ont été présentées aux recruteurs en vue de pourvoir à des postes vacants actuels et futurs. Nous ciblons les Autochtones lors des activités de recrutement et adoptons une approche directe à l'égard des collectivités autochtones à l'échelle du Canada. Nous

avons également une adresse courriel consacrée aux demandes de recrutement : [Aboriginal.recruitment@bmo.com](mailto:Aboriginal.recruitment@bmo.com). Thème de l'événement *Inclusion Works 2015* : Maximiser la performance— Notre objectif, à l'échelle de l'organisation, est de créer, de maintenir et de promouvoir l'inclusion en adoptant une orientation stratégique nous permettant d'améliorer le recrutement, la gestion des talents et l'expansion des affaires parmi les Autochtones, tout en consolidant les relations au sein de la communauté.

## 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 de nombreux 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 local aux membres de ces collectivités.

BMO continue d'être le principal commanditaire du fonds de la bibliothèque de Six Nations Polytechnic, qui atteindra 160 000 \$ au cours des deux prochaines années.

En outre, BMO est fier d'avoir été récompensé 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 mutuellement avantageuse et durable, sur le plan des affaires, de l'emploi, de l'investissement communautaire et de la mobilisation.

# Élimination des obstacles pour les personnes handicapées

## Recrutement et approche

En 2012, nous nous sommes donné pour objectif d'atteindre un taux de représentation des personnes handicapées au sein de l'effectif de 3,8 % au Canada. Nos efforts de recrutement, nos partenariats (notamment ceux indiqués ci-dessous), de même que nos initiatives internes, comme le programme *BMO, j'en fais partie!* ont grandement contribué à l'atteinte de cet objectif.

Les spécialistes en recrutement inclusif de BMO collaborent avec de nombreux organismes communautaires ainsi qu'avec un certain nombre de bureaux de placement en vue d'appuyer nos efforts de recrutement et d'assurer une meilleure adéquation entre les candidats à la recherche d'un emploi et les postes offerts, notamment :

- Lime Connect
- JVS
- March of Dimes
- JOIN
- LinkUp
- Programme Compétences essentielles au travail

Ces organisations se concentrent sur les techniques d'entrevues et les ateliers de préparation à l'emploi destinés à leurs candidats, qui peuvent mener à la recommandation de candidats convenant aux postes et aux possibilités offerts.



Justine Fedak, première vice-présidente et chef - Gestion de la marque, publicité et commandites, BMO Groupe financier, membre très actif de la collectivité et personne atteinte de la sclérose en plaques depuis 2001.

## BMO, j'en fais partie!—Accroître la sensibilisation relativement aux personnes handicapées en milieu de travail

En 2012, nous avons mis sur pied *BMO, j'en fais partie!*, une initiative qui vise à favoriser une culture inclusive et à encourager tous les employés, particulièrement les personnes handicapées, à s'autodéclarer dans le cadre de notre Sondage sur la diversité de l'effectif.

Ce sondage nous a permis de déterminer où nous en sommes et de déterminer si notre effectif reflète les collectivités où nous vivons et travaillons. Nous avons sensibilisé les directeurs et les employés de BMO 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. En outre, l'initiative *BMO, j'en fais partie!* a aidé les employés de BMO à sentir qu'ils peuvent se réaliser au travail. Les outils et ressources qui sont accessibles à partir du site intranet de BMO soulignent l'importance de « faire partie de BMO ». Le site de *BMO, j'en fais partie!* renferme des messages clés,

des guides à l'intention des équipes, des renseignements sur les mesures d'adaptation ainsi que des renseignements sur la manière d'embaucher et de diriger avec succès des personnes handicapées. Une vidéo intitulée « Apprendre de nos différences : le récit d'un employé » a été présentée dans le cadre de la campagne de 2015. Cette vidéo explique comment BMO s'y est pris pour créer un environnement de travail accessible pour l'un de nos employés vivant avec une déficience; on y montre également comment de petits ajustements sur le lieu de travail peuvent avoir une grande incidence sur les employés.

## Adaptation du milieu de travail aux 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. En voici quelques exemples :

- Nous accommodons les personnes ayant des problèmes de vision, d'ouïe, de dextérité et d'apprentissage grâce à diverses solutions et ressources : écrans d'ordinateur de grande taille, logiciel JAWS, logiciel ZoomText, panneaux acoustiques, interprètes du langage ASL, sous-titrage, appareils de prise de notes, agendas électroniques, logiciels Kurzweil, stratèges en matière d'apprentissage et conseillers en emploi.
- Nous aidons les personnes souffrant de troubles musculosquelettiques ou du système circulatoire grâce à des chaises ergonomiques, à des postes à réglage automatique convenant au travail en position assise ou debout et à des postes de travail adaptés.
- Nous contribuons à faciliter la communication avec les employés sourds et malentendants grâce à des appareils BlackBerry et à une adresse de courriel pour le soutien technique réservée à leur usage exclusif.
- Nous contribuons à faciliter l'accès à des ergothérapeutes qui évalueront et recommanderont la prise de mesures d'adaptation du lieu de travail pour les personnes ayant une déficience non visible, comme une maladie mentale.

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.

## 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 2015,

nous avons embauché un total de 80 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 afin d'assurer une transition en douceur.

# Renforcement de notre engagement envers les segments diversifiés

## Suivi de la diversité dans le cadre du processus de recrutement

Cela commence par l'adoption d'une approche transparente lors de la sélection de candidats. Chaque année, BMO recrute en moyenne 7 000 nouveaux employés. À cette échelle, la recherche de candidats diversifiés exige l'adoption d'une approche stratégique. Nous insistons pour que la liste de candidats soit diversifiée à tous les échelons. Dès le niveau universitaire, nous organisons des activités de recrutement et de réseautage de concert avec les organisations étudiantes sur les campus ou nous y participons, et nous collaborons avec des organismes communautaires œuvrant pour la diversité, tant à l'échelle régionale que nationale. En outre, nous travaillons en étroite collaboration avec nos GRE en vue de participer aux activités de recrutement et de réseautage et d'obtenir des commentaires quant à notre approche en matière de recrutement.

Nous voulons que notre effectif soit représentatif des collectivités où nous vivons et travaillons, et nous voulons nous assurer d'avoir les bonnes personnes dans les bons postes pour répondre aux besoins des clients. Pour recruter un effectif diversifié, 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 sur les sites d'emploi nationaux et ceux axés sur la diversité, et à l'aide du marketing local en succursale. Nous offrons également des postes convenant particulièrement aux personnes handicapées et aux Autochtones, ce qui s'inscrit dans notre objectif visant à réaliser une grande diversité dans nos processus d'embauche. Nous surveillons le succès de BMO à attirer des membres des groupes désignés, en 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 dirigeants qui prennent la décision d'embauche.

Afin de nous assurer que la liste de candidats aux échelons supérieurs est diversifiée, nous avons mis en place un processus à l'échelle de l'organisation aux fins de la sélection, l'embauche et l'intégration des titulaires du poste de directeur général, qui forment le bassin pour les postes les plus élevés dans l'organisation, afin de renforcer la diversité, la transparence et la responsabilisation dans le cadre du processus d'embauche des postes de direction à l'échelle de la Banque. Les directeurs recruteurs jouent un rôle essentiel, car ce sont eux qui réaliseront les entrevues et sélectionneront les candidats. Nous demandons à nos directeurs recruteurs d'intégrer la diversité à leur planification et de commencer par évaluer les lacunes de leur équipe en matière de diversité.

Afin d'appuyer et de renforcer les capacités du recruteur en matière de diversité et d'inclusion, nous avons élaboré un programme de formation qui procurait un aperçu de nos objectifs en matière de diversité, de l'importance de l'inclusion dans le

cadre du processus de recrutement et des renseignements sur chacun de nos segments diversifiés. Cette formation initiale est enrichie par les conseils que nous avons élaborés en collaboration avec nos partenaires—Acquisition de talents, lesquels portent plus précisément sur le processus de recrutement de bout en bout.

Nous négocions également de solides accords sur les niveaux de service avec des agences externes de renouvellement du personnel. Au moins un candidat sur trois au niveau de la haute direction doit provenir de groupes désignés. Nous négocions certains objectifs en matière de diversité avec notre principale agence de recrutement externe en vue d'obtenir des résultats pour chacun des segments diversifiés. Afin d'appuyer davantage la diversité de notre bassin à tous les échelons de la Banque, nous redéfinissons notre façon d'évaluer nos sources de recrutement inclusif dans le but d'assurer un bon rendement du capital investi. Afin d'assurer un meilleur suivi de la manière dont les candidats postulent par l'intermédiaire de partenaires de recrutement diversifiés, ainsi que du moment lors duquel ils postulent, nous avons créé un code source qui associe les candidats aux canaux externes. Nous serons ainsi en mesure d'adopter une approche plus ciblée et plus efficace afin d'attirer et d'embaucher des candidats diversifiés dans l'ensemble du Canada et des États-Unis.

Dans toutes nos approches, nous avons recours à des 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.

# Renforcement de notre engagement... SUITE

## Intégration de la diversité et de l'inclusion à la formation à l'échelle de l'organisation

Les dirigeants ont un rôle important à jouer dans le processus de recrutement. Nous encourageons nos leaders à intégrer la diversité à leur planification et à chercher les lacunes au sein de leur équipe, à réaliser des entrevues avec des candidats diversifiés et de s'assurer que les candidatures de postulants diversifiés ont été considérées. 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 offre à ses directeurs un programme de formation axé sur l'embauche et la mobilisation d'un effectif diversifié. La diversité et l'inclusion font partie intégrante des programmes d'apprentissage de BMO. Ces programmes, qui sont dirigés par L'Académie BMO Groupe financier, comportent notamment les programmes d'orientation et les formations sur le leadership destinés aux collaborateurs individuels. BMO propose également une série de programmes de formation en leadership, comme le module Gestion d'une équipe diversifiée, dont le concept fondamental est la diversité. Il s'agit d'un module d'apprentissage

dédié dans le cadre duquel l'attention des participants est axée sur la création et la direction d'une équipe diversifiée et sur ce que cela signifie pour eux à titre de leaders à BMO. En outre, la diversité et l'inclusion constituent les éléments fondamentaux de notre programme de formation en leadership pour les gestionnaires, qui comprend une demi-journée complète consacrée à comprendre comment la diversité et le style de chaque personne peuvent être mis à profit efficacement par les dirigeants au jour le jour.

## Programmes pour étudiants

BMO a maintenu son programme primé de stages 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.

Grâce à des stages d'été, à des stages coopératifs et à des rôles destinés aux nouveaux diplômés, nous donnons aux étudiants la chance d'apprendre et de progresser dans un environnement dynamique, où ils pourront bâtir leur réseau et acquérir des compétences clés pour leur carrière. Les stagiaires bénéficient d'un soutien grâce au programme de formation et de coaching en cours d'emploi, et nous créons des occasions pour qu'ils puissent bâtir des relations avec leurs collègues, leurs directeurs et les leaders de BMO. Cette expérience différenciée permet à



BMO de se distinguer, et cela se voit. Année après année, nos stagiaires reviennent une fois leur diplôme obtenu, car ils souhaitent occuper des postes à temps plein. En 2015, BMO a embauché pour l'été un total de 209 stagiaires provenant de plusieurs collèges et universités :

- 45 % de femmes
- 4,8 % d'Autochtones
- 5,7 % de personnes handicapées
- 26,3 % de minorités visibles

# Renforcement de notre engagement... SUITE

## Partenariat avec Catalyst

En 2015, BMO a établi un partenariat avec Catalyst pour tenir la deuxième conférence annuelle sur l'apprentissage des services d'entreprise, visant exclusivement à fournir aux leaders des groupes-ressources de l'organisation 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.

En mai 2015, près de 180 membres des groupes-ressources de l'organisation issus d'entreprises de divers secteurs se sont rassemblés à l'Académie BMO Groupe financier.

En outre, forts d'un vif désir et d'un engagement partagé entre BMO et Catalyst, nous avons uni nos forces afin d'élaborer une stratégie en matière de diversité à long terme à l'intention des enfants du millénaire. Le Millennial Leaders Advisory Council (MLAC) constitue la première étape de collaboration vers la réalisation de cet effort à long terme. En novembre 2015, BMO et Catalyst Canada ont tenu le tout premier forum du MLAC, dans le

cadre duquel BMO a versé près de 80 000 \$ en vue de financer cette initiative destinée aux futurs leaders. Objectifs du MLAC :

- Créer une occasion de discuter d'un milieu de travail inclusif et de l'avancement professionnel des femmes parmi les enfants du millénaire au fort potentiel;
- Informer les enfants du millénaire du bien-fondé de l'inclusion—les inciter à être des agents du changement et à se sentir valorisés et mobilisés;
- Trouver des solutions sur la façon de bâtir de futurs milieux de travail inclusifs.

## Progrès réalisés au sein de BMO Marchés des capitaux

En 2015, BMO Marchés des capitaux a actualisé le modèle de gouvernance en matière de diversité et d'inclusion ainsi que la responsabilisation des membres de la direction en formant un nouveau Comité de direction sur la diversité et l'inclusion. Ce comité fournit une supervision pour le programme Diversité et inclusion et les priorités stratégiques de BMO Marchés des capitaux, et il contribue à la mise en œuvre des engagements, notamment d'un programme de parrainage actualisé.

- En 2015, BMO Marchés des capitaux a participé à une enquête comparative externe conjointement réalisée par *Women in Capital Markets* et PricewaterhouseCoopers. BMO Marchés des capitaux figure au premier ou au deuxième rang parmi sept de ses homologues canadiennes en ce qui a trait à la représentation des femmes dans des postes de première ligne aux échelons supérieurs, ce qui comprend les postes de directrice générale, de directrice et de vice-présidente.
- BMO Marchés des capitaux est fier d'appuyer le programme *Action-Éducation*, 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 désignés : 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 16,3 millions de dollars et d'aider plus de 3 000 étudiants. À ce jour, BMO Marchés des capitaux a embauché sept employés à temps plein grâce au programme *Action-Éducation* et a offert des stages à huit étudiants. En 2015, les fonds ont été versés aux organismes de bienfaisance suivants :

- La Fondation Boursiers Loran
- Financial Women's Association
- La Fondation Jackie Robinson
- Le programme Savoir, c'est pouvoir
- Lime Connect
- Imperial College of London
- Indspire
- Programme Return to Bay Street de Women in Capital Markets à titre de commanditaire fondateur

En 2015, BMO Marchés des capitaux a poursuivi avec succès son programme de mentorat qui facilite 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 un milieu de travail plus inclusif.



# Politiques et pratiques positives

## Groupes-ressources d'employés

Les groupes-ressources d'employés (GRE) de BMO sont composés d'employés passionnés qui donnent de leur temps pour favoriser l'inclusion et faire de la diversité un avantage stratégique. Les 11 GRE de BMO, qui appuient désormais des milliers de collègues dans l'ensemble des secteurs d'activité et des échelons, réunissent les personnes ayant des intérêts similaires, notamment Women in a Supported Environment, Fierté BMO pour les employés appartenant à la communauté LGBTQ, un GREA, et Mosaic, qui célèbre le multiculturalisme canadien.

Chaque GRE dispose d'un dirigeant promoteur qui en assure la promotion à l'échelle de l'organisation. Afin de s'assurer que le lien qui unit le CLDI et les GRE est très solide, un dirigeant promoteur et un membre d'un GRE assistent à chacune des réunions bimestrielles du CLDI afin de tisser des liens encore plus forts et de favoriser non seulement les changements descendants, mais aussi les transformations ascendantes. En raison de leurs résultats en matière de mobilisation, considérés comme étant les plus élevés de l'organisation, et de leurs taux de promotion à l'échelle de la Banque, on peut dire qu'il s'agit de personnes passionnées qui contribuent à faire de l'inclusion une réalité quotidienne à BMO.

Depuis 2012, nos GRE sont passés de petits réseaux locaux de sensibilisation à d'importants responsables de la mobilisation ayant contribué à façonner nos nouvelles stratégies en matière d'acquisitions sur le marché et de recrutement de nouveaux clients, si bien qu'en 2015, BMO a créé un poste à temps plein consacré aux GRE afin d'assurer l'adoption d'une solide approche stratégique et intégrée à l'échelle de l'organisation. Les GRE incitent des milliers de collègues de BMO à s'exprimer et à faire preuve de courage afin de démontrer notre engagement envers l'inclusion et de faire en sorte que nos employés et nos clients se sentent valorisés et respectés. Il incombe à tous les GRE de produire des résultats. Ils sélectionnent et recrutent des talents diversifiés en plus de conclure des partenariats avec des organisations externes. Nous estimons que de 15 à 20 % du recrutement de talents diversifiés à BMO est attribuable aux efforts des GRE; cela représente environ 500 nouveaux candidats diversifiés par année.

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. À l'échelle du pays, nous possédons cinq GRE actifs qui comportent de nombreuses divisions. Le mandat et les responsabilités des GRE ont largement évolué au fil du temps; de nos jours, le mandat accepté par l'ensemble des GRE est composé de trois piliers : Pénétration du marché, Être BMO : Apprendre de nos différences et Développement professionnel. Chaque GRE dispose de dirigeants promoteurs qui sont entièrement dévoués aux GRE et qui ont pour mission d'offrir leur soutien, d'accroître la sensibilisation, de fournir un leadership et de favoriser la responsabilisation.

Nous organisons également des événements qui réunissent les divers GRE de BMO. Ces événements montrent à nos employés, employés potentiels, clients et autres parties prenantes que BMO valorise vraiment la diversité et soutient réellement l'inclusion. En 2015, ces groupes ont organisé plus de 100 événements auxquels ont participé 5 000 de nos employés et de nos clients. Une description de chacun des groupes-ressources d'employés au Canada est fournie ci-dessous.

### Diversité à BMO

Diversité à BMO est un groupe-ressource de l'organisation qui s'engage 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.

# Politiques et pratiques positives SUITE

## 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. En 2015, Fierté BMO a mené une campagne à l'interne dans le cadre de la Journée internationale en rose, en vue d'accroître la sensibilisation à l'intimidation, à la discrimination, à la transphobie et à la transmisogynie. Cette campagne a connu un franc succès. Nos employés de partout au Canada ont porté du rose afin de sensibiliser davantage la population à cette cause, et plus de 4 200 t-shirts BMO roses ont été vendus à l'échelle de l'organisation. Des dizaines de succursales ont participé à cette initiative visant à accroître la sensibilisation.



## Women In a Supported Environment (WISE)

WISE a été créé au Canada en 2014. Il s'agit d'une communauté de personnes 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. Cet organisme est rapidement devenu le plus important GRE au Canada.

## Mosaic

Ce GRE a été formé pour célébrer le riche héritage multiculturel canadien ainsi que la diversité culturelle grandissante. Il vise à mobiliser les employés à l'échelle du Canada. En 2015, deux dirigeants promoteurs ont été nommés pour diriger cette initiative à l'échelle du pays.

## Groupe-ressource d'employés autochtones (GREA)

Créé dans le cadre des célébrations de la Journée nationale des Autochtones en juin 2015, ce GRE a pour mission de mobiliser les employés autochtones, de célébrer leur identité et d'accroître la sensibilisation à leurs peuples, à leur histoire et à leur culture parmi les employés de BMO.



## Communications avec les employés

Simon Fish, conseiller général de BMO, est le membre de la haute direction responsable de la diversité à BMO et dirige les efforts déployés par la Banque pour s'assurer que chaque groupe d'exploitation compte dans ses rangs des dirigeants responsables qui s'engagent pleinement « à stimuler le rendement en étant un leader en matière de diversité », à promouvoir les initiatives du groupe en ce qui a trait à la diversité et à présenter au CLDI des comptes rendus trimestriels sur les progrès réalisés à l'égard des objectifs du groupe.

BMO priorise les discussions sur la diversité et l'inclusion avec ses employés, ce qui renforce le message selon lequel un milieu de travail inclusif et diversifié reflète l'une des valeurs fondamentales de BMO : *Diversité, Apprendre de nos différences*.

- Les leaders de BMO discutent fréquemment de la diversité lors des conférences et des rencontres de discussion trimestrielles ainsi que dans des blogues et des courriels.
- Chaque trimestre, le membre de la haute direction responsable de la diversité à BMO envoie une mise à jour électronique, intitulée « La diversité est importante », à tous les employés de BMO afin de leur communiquer les progrès réalisés et d'encourager la participation aux initiatives de diversité et d'inclusion.
- BMO propose continuellement de nouvelles méthodes et de nouveaux outils afin de promouvoir l'apprentissage et les discussions sur l'établissement d'un effectif diversifié et d'un milieu de travail inclusif. En 2015, la Banque a lancé Le Rendez-vous, un blogue dans lequel tous peuvent visualiser et commenter les messages et les blogues des membres de la direction, ainsi qu'une plateforme d'apprentissage en ligne destinée aux dirigeants, qui consiste en un espace agréable renfermant des renseignements et des ressources qu'ils peuvent échanger avec leurs équipes sur ce que signifie le fait d'apprendre de nos différences.

## BMO à l'écoute—Sondage annuel auprès des employés

Il y a trois 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 pour nos gens. Les employés peuvent y accéder en ligne ainsi qu'au moyen de technologies d'adaptation telles que JAWS et ZoomText.

En 2015, 88 % 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 82 %. Ces chiffres démontrent une hausse du nombre de réponses « d'accord » ou « tout à fait d'accord ».

Nous comparons nos résultats avec ceux des entreprises de premier plan et des institutions financières internationales et d'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 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 renseignements pour collaborer avec les membres de leur équipe en vue d'élaborer des plans d'action qui permettent de réagir aux commentaires, d'assurer le suivi des progrès, de communiquer les résultats et de mesurer les résultats.

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 dans le 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 (c.-à-d. notre note globale représentant la mesure dans laquelle nos employés se sentent valorisés, respectés et entendus) est demeurée solide en 2015 à l'échelle du Canada, soit 83 %, ce qui représente une hausse par rapport à 82 % en 2014, et est supérieure à celles d'institutions financières internationales et d'Amérique du Nord et d'entreprises de premier plan.



## 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.

Nos programmes, politiques et initiatives de soutien comprennent :

- les *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;
- les *régimes de travail souples*, qui permettent aux employés de travailler à la maison, d'adopter un horaire de travail réduit ou de partager un poste;
- les salles de recueillement à *vocations multiples*, qui répondent aux besoins des employés de BMO, en offrant notamment une intimité aux mères qui allaitent, et accommodent les pratiques spirituelles des employés, comme le recueillement aux fins de prière, de méditation et de recherche de spiritualité;
- le *congé de maternité et le congé parental*, qui permettent aux mères biologiques de prendre jusqu'à 17 semaines de congé de maternité. Les nouvelles mères peuvent également prendre un congé parental supplémentaire de 35 semaines, pour un total de 52 semaines. BMO offre également aux pères et aux parents adoptifs jusqu'à 37 semaines de congé parental.
- le *congé de soignant*, qui accorde jusqu'à 28 semaines de congé non payé, avec protection de l'emploi, à un employé devant s'absenter temporairement du travail pour offrir des soins ou du soutien à un membre de sa famille qui est gravement malade et dont la vie est gravement en danger;
- le *congé de deuil*, qui accorde un congé payé aux employés afin de les aider à surmonter la perte d'un membre de la famille immédiate ou d'un ami proche;
- les *congés pour raisons personnelles ou familiales*, qui permettent à nos employés de prendre des congés non rémunérés prolongés afin de répondre à leurs besoins personnels en dehors du travail, pour une variété de raisons, notamment :
  - a. déménager en cas de mutation ou accompagner leur conjoint ou partenaire domestique s'il est transféré à un emplacement géographique différent.
  - b. surmonter la perte d'un être cher ou une tragédie.
  - c. assumer diverses responsabilités familiales.

En outre, notre programme d'aide aux employés, *MieuxVivre*, offre, à nos employés et à leurs personnes à charge admissibles, une foule de ressources, telles que des blogues, des trousseaux d'outils en ligne, des vidéos, des baladodiffusions, des articles, des autoévaluations, des programmes interactifs ainsi que des services de consultation confidentiels. *MieuxVivre* est accessible en ligne, en personne ou par téléphone, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, si un employé souhaite obtenir de l'aide, tant en ce qui concerne ses besoins quotidiens que les grandes transitions de la vie, ainsi que dans les moments de crise. Voici ce qu'il peut offrir :

- une réponse aux besoins quotidiens, comme trouver une ressource communautaire ou rédiger un testament;
- des services de garde de dépannage en cas d'urgence;
- un soutien ou des ressources lors d'événements marquants, comme la naissance d'un bébé ou le départ des enfants du domicile familial;
- des services de consultation confidentiels;
- un soutien en cas de difficultés familiales qui perdurent, comme notre partenariat avec le Mount Sinai Hospital visant à offrir le programme Working CARERS afin de soutenir les employés prenant soin des membres de leur famille atteints de démence/ la maladie d'Alzheimer.
- Les dirigeants ont également accès aux ressources de *MieuxVivre*, qui peuvent les aider dans leur rôle de gestionnaires. Grâce au programme *MieuxVivre*, les dirigeants ont accès à un grand nombre de précieuses ressources, notamment :
  - des services-conseils en gestion, conçus pour aider les dirigeants dans diverses situations, y compris les changements organisationnels, les communications avec leurs équipes, la gestion du temps, etc.;
  - des ressources en ligne réservées aux dirigeants;
  - des séminaires sur un large éventail de sujets, qui peuvent être transmis aux équipes;
  - un soutien en cas d'incident critique et un soutien sur place.



# Conclusion : Un milieu de travail inclusif pour un Canada inclusif

À BMO, nous comprenons qu'un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif engendrent de meilleures idées, des échanges plus productifs et de meilleures décisions, 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 prix externes en 2015, notamment :

- Prix Meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2015 décerné par Mediacorp Inc.
- Indice d'égalité dans les entreprises de la Human Rights Campaign 2015—Prix Meilleurs endroits où travailler en 2015
- Prix Meilleurs endroits où travailler pour les employés LGBT en 2015 décerné par la Human Rights Campaign Foundation
- Parmi les 100 employeurs idéaux au Canada en 2015 selon Universum
- Prix Employeur de choix pour la diversité décerné par la Minority Corporate Counsel Association.
- Prix Lui pour elle : Jacques Ménard, Gouvernance au Féminin, en reconnaissance de son soutien pour l'égalité des chances pour les femmes.
- Justine Fedak, première vice-présidente et chef—Gestion de la marque, publicité et commandites, a reçu le Prix d'excellence 2015 de l'Université Dalhousie pour l'ensemble de ses réalisations.
- Prix BC Workplace Inclusion : Catégorie Organizational Diversity/ Inclusive Culture Champion/Large BC Business pour 2015
- 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 favoriser une mobilisation, une fidélité et une croissance exemplaires et faire en sorte que nos employés et nos clients se sentent appréciés, respectés et entendus.

