

BMO Groupe financier  
Rapport sociétal 2015

Tout  
commence  
ici.



#### Ce que nous sommes

Fondé en 1817, BMO Groupe financier est un fournisseur de services financiers hautement diversifiés établi en Amérique du Nord. Fort d'un actif totalisant 633 milliards de dollars et d'un effectif de plus de 47 000 employés, BMO offre à plus de 12 millions de clients 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.

#### Table des matières

Un message du chef de la direction	8
Notre engagement	13
Notre façon de considérer la gouvernance	15
La responsabilité indissociable de nos activités	16
Présentation de l'information sur la durabilité	18
Section 1 : Rapports humains	20
Section 2 : Aider de façon inattendue	30
Section 3 : Un but commun	38

Couverture :  
Cloyd Bathan, directeur,  
Comptes d'entreprise,  
et Doug Bourque, directeur  
général – Services bancaires  
aux Autochtones,  
Colombie-Britannique  
et Yukon.

---

Gérer une banque de manière responsable, c'est aider chacun à réussir, ce qui contribue à notre succès. Et cet engagement, nous l'assumons personnellement. Car nous sommes des employés de banque, mais nous sommes des personnes avant tout.

---

Nous travaillons sans relâche  
pour améliorer les choses,  
souvent de façon inattendue.



Jason Cameron, directeur  
général - Services bancaires  
aux Autochtones, Ontario,  
et Jim Bob Marsden, chef  
de la Première Nation  
d'Alderville.

---

Lorsque nous sommes à la recherche de nouvelles occasions à saisir, nous nous laissons guider par un seul objectif :

---

Trouver le juste équilibre entre ce qui nous permettra d'assurer la croissance de nos activités et ce qui est dans l'intérêt de nos parties prenantes.

ere to help.™



Kory M. Fox, directeur principal - Conception et construction, Affaires immobilières, États-Unis, et Leonardo Olvera, directeur de comptes, BMO Harris Bank, Chicago, Illinois.

Tout commence ici.



Cassandra Lane,  
spécialiste - Services  
administratifs,  
BMO Private Bank,  
Chicago, Illinois.

## Un message du chef de la direction

Nous avons une responsabilité envers toutes les parties prenantes de BMO. Notre permis social d'exploitation dépend de notre capacité à tenir compte des besoins et des points de vue différents des gens – dans l'immédiat et à long terme.



Bill Downe, lors du lancement de la campagne Générosité 2014 de BMO.

**L'ENGAGEMENT À AGIR DE MANIÈRE RESPONSABLE** et avec intégrité est indispensable à l'exercice des activités de la Banque. Nos priorités stratégiques sont fondées sur un sentiment de responsabilité à l'égard de toutes les parties prenantes – clients, employés, collectivités et actionnaires – dont le soutien est essentiel au maintien de notre succès.

L'inclusion est un principe directeur du présent Rapport sociétal, qui est un des éléments de l'éventail complet d'outils d'information (voir la page 19) au moyen duquel nous rendons compte de la performance de la Banque sur le plan de la durabilité. Il ne s'agit pas ici de se prêter à un exercice de conformité simplement pour la forme. Les histoires rapportées dans ce document, ainsi que les mesures concrètes de la responsabilité qui les accompagnent, exposent les valeurs qui orientent tous les aspects de notre façon de travailler et encadrent chacune des décisions que nous prenons pour l'avenir.

La responsabilité sociétale, c'est bien plus que de donner en retour. C'est notre engagement à offrir des produits

et des services de grande qualité. C'est notre volonté de créer des plateformes et des applications qui permettent aux gens de mieux prendre en main leurs finances. Ce sont les réseaux solides, mais agiles, permettant à nos clients de faire leurs transactions, de gérer leurs placements et d'effectuer leur planification, en toute sécurité, et où qu'ils soient. C'est tout ce que nous offrons, améliorons et imaginons pour concrétiser la promesse qui définit BMO – pas seulement aux yeux de nos clients, mais aussi aux yeux de toutes nos parties prenantes : Ici, pour vous.

À la base, cependant, gérer de façon responsable – et mériter le droit de guider financièrement plus de 12 millions de clients, qu'il s'agisse de jeunes couples qui épargnent en vue d'acheter leur première maison ou de grandes entreprises d'envergure internationale – est d'abord une question de confiance. Et cette pratique est confirmée par notre façon de faire des affaires et de contribuer à la stabilité du système financier. Cela signifie conserver des niveaux suffisants de

Bill Downe à la Conférence canadienne du Gouverneur général sur le leadership 2015.



capitaux et de liquidités; adopter une approche prudente et rigoureuse en matière de risque; pratiquer une saine gouvernance; faire preuve d'ouverture et de transparence dans toutes nos communications, et toujours veiller à protéger la sécurité et la confidentialité des renseignements personnels de nos clients.

Lorsque nous évaluons notre performance sur le plan de la responsabilité sociétale, nous considérons d'abord nos propres normes élevées, lesquelles s'appuient sur nos valeurs fondamentales et s'inscrivent à l'intérieur d'un cadre de gouvernance rigoureux. Mais la reconnaissance d'organisations externes spécialisées dans le domaine est aussi bien agréable et nous l'apprécions. Par exemple, nous sommes fiers d'être classés en 2015 parmi les 50 meilleures entreprises citoyennes du Canada pour la 14<sup>e</sup> année d'affilée par le magazine *Corporate Knights*, l'organisme de recherche dans le secteur des médias et des placements dont la mission est de promouvoir la durabilité.

#### Une question d'équilibre

Afin de gérer la Banque de manière responsable, nous cherchons constamment à concilier nos engagements à l'égard des clients dont la fidélité est à la base de notre réussite, envers les 47 000 employés mobilisés qui aident nos clients dans la poursuite de leurs objectifs, vis-à-vis des collectivités qui comptent sur notre contribution à leur prospérité et à leur croissance, et des

actionnaires qui bénéficient directement de notre apport global à l'économie.

Avant tout, nous nous préoccupons de nos clients : c'est notre responsabilité première. Et quand nous les aidons à démarrer un projet, à soutenir les personnes qui comptent pour eux et à se bâtir une sécurité à long terme, nous favorisons l'établissement de relations fondées sur l'équité, l'intégrité et le respect.

Nos clients constatent que nous saisissons bien leurs priorités et que nous leur fournissons l'aide dont ils ont besoin pour réaliser leurs aspirations. De même, nous tenons résolument à offrir des possibilités de croissance à nos employés et à les aider à progresser dans leur cheminement de carrière dans un milieu où chacun est traité de façon équitable et dans le respect de la diversité. Nos employés s'affairent à répondre aux exigences élevées de la clientèle, et nous entretenons de grandes attentes à leur égard. Notre travail consiste à nous assurer qu'ils ont les connaissances et les compétences requises et qu'ils bénéficient de l'encadrement et du soutien nécessaires pour réaliser leur plein potentiel.

La Banque a en outre des responsabilités vis-à-vis des collectivités où nous vivons, travaillons et exerçons nos activités. Dans l'ensemble de l'organisation, nous saisissons chaque année l'occasion de conjuguer nos efforts pour aider à combattre la pauvreté et à égaliser les chances. La générosité est profondément ancrée dans l'histoire de BMO et nous restons fidèles à la tradition chaque



## 22 000 heures

En 2014, les employés de BMO ont fait plus de 22 000 heures de travail bénévole auprès d'organismes sans but lucratif au Canada et aux États-Unis.



#### 50 meilleures

En 2015, pour une quatorzième année d'affilée, BMO figure au palmarès des 50 meilleures entreprises citoyennes du Canada établi par le magazine *Corporate Knights*.

année, en novembre. Nous attachons une grande importance à notre campagne de dons. Nous croyons que la générosité envers la collectivité a toujours été la marque des leaders de marché. Nos employés ont plus que jamais fait preuve de générosité en 2014 : un taux de participation remarquable de 89,3 % a été enregistré pour notre campagne Générosité, un des plus importants programmes du genre en Amérique du Nord (voir la page 26). Plus de 42 000 employés ont remis plus de 17 millions de dollars à des organismes de bienfaisance dans les collectivités. Cet accent sur les effets à l'échelle locale est tout aussi manifeste dans notre façon d'agir en tant que banque, en aidant les entreprises communautaires et régionales à investir dans la croissance, la création d'emploi, les stratégies d'innovation et l'expansion dans de nouveaux marchés. Nous facilitons le financement d'infrastructures publiques, comme des écoles, des établissements de soins de santé et des institutions culturelles, qui contribuent au mieux-être social général.

Nous participons également à des projets gouvernementaux favorisant un redéveloppement et un renouveau économiques. En 2014, BMO Harris Bank a accordé 208 prêts à vocation sociale totalisant plus de 879,2 millions de dollars en vertu de la *Loi sur l'accès au crédit des collectivités*, laquelle prévoit un cadre pour le développement économique, le logement abordable, la revitalisation et les services communautaires au sein de divers quartiers à l'échelle des États-Unis où les citoyens touchent des revenus faibles ou modestes.

#### Tout commence ici

Nous maintenons un juste équilibre entre nos différents engagements et bon nombre d'entre eux sont complémentaires. Nous conformer à des exigences réglementaires plus strictes en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, par exemple, nous a permis de mieux connaître nos clients, tout en augmentant l'efficacité et la sécurité de nos systèmes d'information. Et au moment où nous soulignons la carboneutralité\* de BMO pour une cinquième année de suite, nous ajoutons, en complément

à nos efforts continus de conservation, la promotion de pratiques responsables d'octroi de crédit visant à soutenir des entreprises durables sur le plan de l'environnement.

Mais un des défis liés à la responsabilité sociétale est de savoir à quel moment on doit mettre en balance ce qui serait souhaitable et ce qu'il est possible de faire, et ce, sans perdre de vue nos obligations envers un autre groupe clé de parties prenantes, à savoir les actionnaires de la Banque – qui comptent sur nous pour générer une croissance durable et assurer un rendement raisonnable de leur capital investi.

L'équilibre recherché – de même qu'une performance à la fois rentable et responsable – est assuré par l'engagement incessant envers nos clients qui s'étend en fin de compte à toutes nos parties prenantes. De la simple transaction sur notre application mobile, au vidéobavardage avec un conseiller financier, – du soutien accordé pour l'établissement d'un centre communautaire au financement d'une entreprise complexe à plusieurs partenaires qui fera tourner l'économie de toute une région –, tout commence ici. Et nous tenons à le faire de façon responsable.

Bill Downe  
Chef de la direction

\*Dans deux secteurs clés : la consommation d'énergie dans les immeubles que nous occupons et les déplacements des employés à des fins professionnelles.



Jackson Rosario,  
coordonnateur – Services  
aux entreprises, Vancouver,  
Colombie-Britannique.

## Notre engagement

---

Ici, pour vous. C'est une promesse que nous faisons aux clients de BMO. En fait, c'est une promesse que nous faisons à toutes nos parties prenantes.

Nos activités consistent essentiellement à aider les gens à atteindre leurs objectifs. De là découle tout le reste.

Créer des occasions et donner l'exemple. Faire profiter de notre énergie et de nos idées ceux qui ont besoin de notre soutien. Tenir compte de l'incidence sur l'environnement de tout ce que nous faisons. Voir notre diversité comme une force. Apprendre de nos différences. Et accomplir notre travail avec intégrité. Transparence. En adoptant une approche rigoureuse en matière de risque. Et avec la conviction qu'agir avec intégrité, ce n'est pas uniquement suivre les règles, c'est aussi mériter et conserver la confiance.

Lorsque nous concilions nos nombreuses responsabilités, grandes et petites, nous stimulons le rendement futur de BMO, tout en contribuant à la réussite de toutes nos parties prenantes. Par tous les moyens possibles.



D<sup>re</sup> Martha C. Piper.

## Notre façon de considérer la gouvernance

« Tout repose sur la gouvernance », affirme l'ancienne présidente et vice-chancelière de l'Université de la Colombie-Britannique et membre du Conseil d'administration de BMO depuis 2006. « Ce que vous souhaitez accomplir ne se concrétisera pas à moins que vous ne partagiez un système de valeurs communes, lequel doit émaner du conseil. » À titre de présidente du Comité de gouvernance et de mise en candidature et de membre du Conseil des ressources humaines, forte de ses acquis et de sa brillante carrière dans des fonctions de direction de l'enseignement supérieur, D<sup>re</sup> Piper est à même d'offrir un point de vue enrichissant sur la responsabilité sociétale.

Pour une description complète des engagements des parties prenantes à BMO, consulter le Rapport sur la responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance et Déclaration annuelle 2014.

### Quel est le rôle du Conseil d'administration dans l'instauration d'une bonne gouvernance?

Le Conseil d'administration est chargé de définir les orientations de la Banque. Nous avons à déterminer d'un point de vue stratégique qui fait quoi, qui est responsable et quelles sont les attentes. Nous avons aussi des comptes à rendre aux organismes de réglementation, et c'est à nous de déterminer la façon dont le risque doit être géré. Rien de tout cela ne peut être réalisé en vase clos. Si nous voulons être une organisation bien gérée, il nous faut considérer nos objectifs dans une perspective globale, ce qui nous ramène aux valeurs fondamentales qui animent la Banque.

### Comment nos parties prenantes peuvent-elles voir que nos actions reflètent ces valeurs fondamentales?

Si nous ne nous intéressions qu'au bénéfice net, la Banque ne s'apprêterait pas à célébrer son 200<sup>e</sup> anniversaire. Ce que nous représentons, notre signature le traduit de façon limpide : « Ici, pour vous. » Cette promesse, nous ne la faisons pas uniquement parce qu'elle est convaincante, mais parce qu'elle reflète réellement ce que le Conseil, la direction et nous tous estimons important. La priorité que nous accordons au client oriente chacune de nos décisions.

### Que veulent les clients par-dessus tout?

Ils souhaitent pouvoir accéder facilement à l'information, mais sont aussi préoccupés par la confidentialité et la cybersécurité. L'argent, c'est personnel pour tous nos clients (particuliers, entreprises, organisations et collectivités confondus), et le fait qu'ils nous communiquent leurs

renseignements financiers est révélateur de la confiance qu'ils ont en nous. Nous sommes tenus d'être à la hauteur de cette confiance et de veiller, jour après jour, à ce que nos employés et nos systèmes fassent en sorte que jamais nous ne la perdions.

### L'approche d'une banque en matière de gouvernance est-elle différente de celle d'autres entreprises?

Dans le secteur du commerce de détail, des ressources naturelles, de la fabrication ou du transport – dans tous les grands secteurs d'activité qui font tourner l'économie nord-américaine – de nombreuses entreprises jouent un rôle important dans la création d'emplois, la croissance et la prospérité. Or, la banque joue un rôle essentiel pour tous les secteurs. Elle contribue à la création d'un mieux-être économique, tant à l'échelle régionale qu'à l'échelle du continent tout entier. Alors oui, le maintien d'une bonne gouvernance dans une institution financière se fait d'une manière différente, simplement en raison de la portée et de l'ampleur possibles des gestes que nous posons.

### Comment nous assurer d'avoir bien établi nos priorités?

À BMO, on en revient toujours au client. Une des grandes responsabilités du Conseil est de se mettre à la place du client et de chercher à comprendre ce que la Banque doit faire pour le mettre à l'aise, lui prouver que nous sommes vraiment ici pour l'aider à prendre des décisions importantes. Nos services ne reposent pas sur des chiffres, mais sur des gens, des gens qui s'attendent à être traités avec respect. Faire de nos clients notre priorité absolue constitue la pierre angulaire de la bonne gouvernance. ☺

## La responsabilité, indissociable de nos activités

Notre approche en matière de responsabilité sociétale repose sur les valeurs qui définissent BMO et est intégrée à notre stratégie commerciale globale. En respectant les exigences réglementaires et en nous conformant à un cadre de durabilité reconnu à l'échelle mondiale, nous affirmons notre engagement profond à agir de manière responsable chaque fois que nous avons à prendre une décision, et à mesurer les répercussions éventuelles de tous les choix que nous faisons.



Selon le cadre de gouvernance supervisé par le Conseil d'administration de BMO, les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) relèvent de la compétence du Conseil et de plusieurs de ses comités. En plus des activités du Conseil d'administration et de ses comités, un Conseil de la durabilité a été mis sur pied par le chef de la direction. En font partie les cadres supérieurs de la Banque. Le Conseil de la durabilité fournit des opinions expertes et des orientations sur un éventail de questions actuelles et émergentes qui portent sur le secteur bancaire et sur l'économie en général.

En plus du travail que nous accomplissons au chapitre de la durabilité à BMO, nous cherchons à obtenir d'autres points de vue à l'occasion de consultations périodiques avec des parties prenantes clés. Au cours de la dernière année, nous avons peaufiné notre stratégie en matière de mobilisation, et nous avons pris contact de façon plus systématique avec nos parties prenantes pour connaître leur point de vue. Nous nous joignons également à de nombreux groupes sectoriels et approfondissons les échanges sur la durabilité avec nos pairs. L'objectif de tout ce travail est de faire en sorte que les leaders de BMO acquièrent une compréhension approfondie des questions importantes et soient en mesure de prendre des décisions, même lorsque la meilleure ligne de conduite à adopter ne saute pas aux yeux. Trouver les options qui seront le plus utiles au plus grand nombre, voilà ce qui constitue pour nous l'essence de la responsabilité sociétale.

Aller à [www.bmo.com/gouvernance](http://www.bmo.com/gouvernance) pour en savoir plus sur la structure de gouvernance de BMO.

Page ci-contre :  
La succursale principale de  
BMO à Toronto, Ontario



## Présentation des progrès accomplis

La transparence et l'obligation de rendre compte, sous forme de rapports rigoureux et exhaustifs, sont essentielles à l'établissement d'une relation de confiance. Ce rapport sociétal constitue un volet de l'engagement de BMO à produire des communications facilement accessibles concernant toutes ses activités en tant qu'organisation gérée de manière responsable. Son contenu se veut le complément de l'analyse poussée de notre performance en matière de durabilité présentée dans le Rapport sur la responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance et Déclaration annuelle 2014.

Les histoires des parties prenantes présentées dans les pages qui suivent sont des mises en pratique de nos principes de responsabilité sociétale. Lorsque cela était pertinent, nous avons relié ces histoires aux 12 enjeux importants en matière de durabilité inscrits dans le rapport ESG qui, à nos yeux et aux yeux de nos parties prenantes, sont le reflet de questions environnementales, sociales et de gouvernance capitales :



### 12 enjeux importants

Accès aux services bancaires

Conduite

Rétroaction des clients

Sécurité des données

Diversité et inclusion

Mobilisation des employés

Contribution à la vie des collectivités

Coût des services bancaires

Formation des employés

Réduction de notre empreinte écologique

Services bancaires responsables

Fidélisation des employés talentueux

## Principaux outils de communication de l'information

Notre mode de présentation de l'information sur la durabilité nous permet de communiquer plus aisément avec les clients, les employés, les fournisseurs, les groupes communautaires, les investisseurs, les organismes de réglementation et les organisations non gouvernementales. Nous présentons la performance de BMO en matière de durabilité sous les quatre formes suivantes :

▼  
**Rapport  
annuel**

▼  
**Rapport sur la  
responsabilité  
environnementale,  
sociale et de  
gouvernance  
et Déclaration  
annuelle**

▼  
**Rapport  
sociétal**

▼  
**Site Web sur  
la responsabilité  
sociétale**



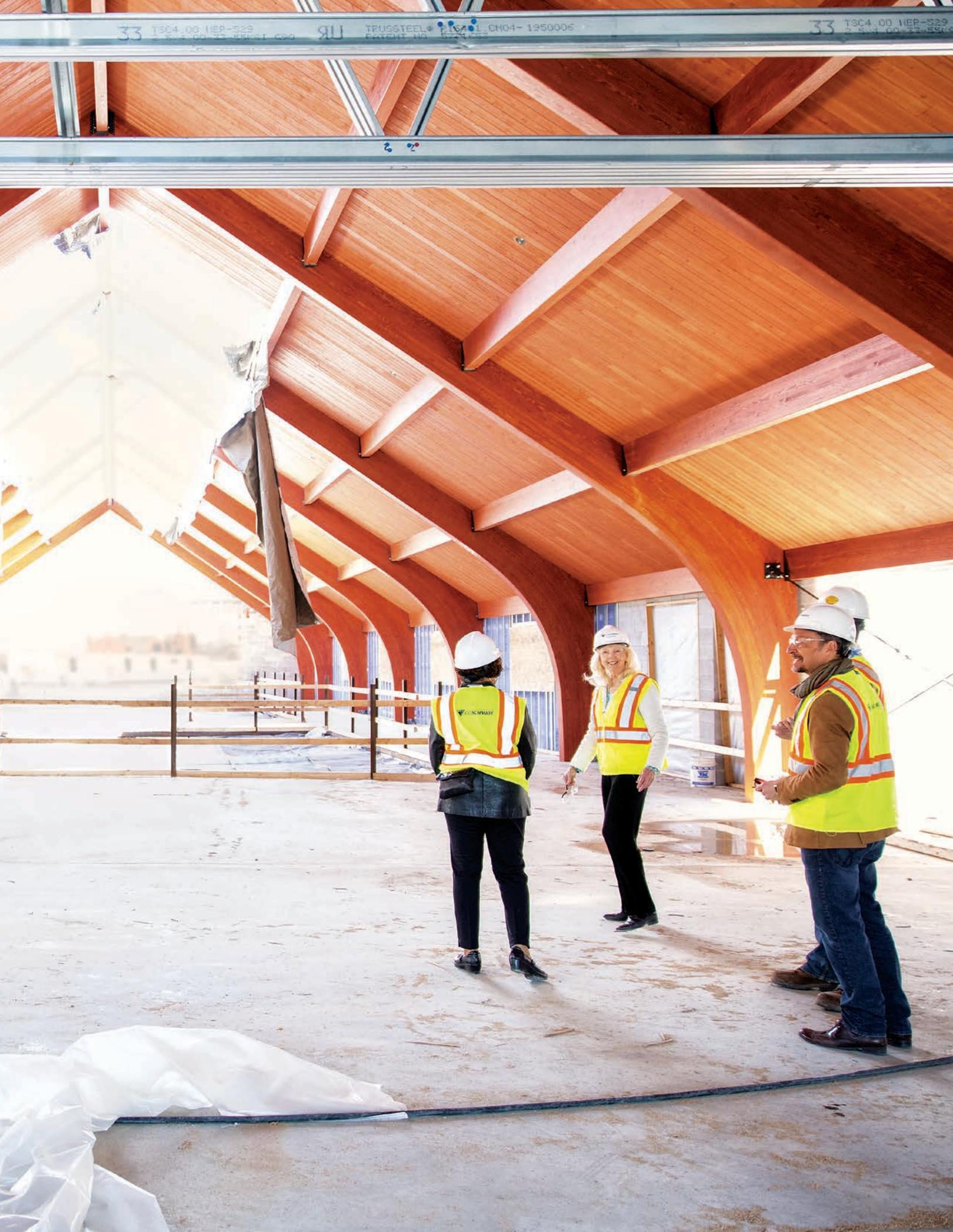
Michael Bronson,  
directeur général – Produits  
financiers, Chicago, Illinois.

D'autres rapports spécialisés sont accessibles à l'adresse [bmo.com/responsabilitesocietale](http://bmo.com/responsabilitesocietale).

# Rapports humains



Sœur Edna Lonergan et son équipe visitent les nouvelles installations de la partie nord du St. Ann Center for Intergenerational Care de Milwaukee, au Wisconsin.



33 TSC4-00-HEP-529  
3 8 14 00 23 5306

TRUSSTEEL®  
PATENT NO. 6,811,004

33 TSC4-00-HEP-529  
3 8 14 00 23 5306



## L'union fait la force

Des enfants, des aînés et des personnes handicapées s'épanouissent au St. Ann Center for Intergenerational Care de Milwaukee, une ressource communautaire exceptionnelle qui se consacre à un besoin grandissant.



### Contribution à la vie des collectivités

« **JE ME SOUVIENS PRÉCISÉMENT DU MOMENT** où j'ai réalisé que nous pouvions donner une tout autre dimension aux soins aux aînés », se rappelle sœur Edna Lonergan. Gérontologue de formation, sœur Edna a fondé un établissement de soins de jour pour adultes en 1983, dans la clinique du sous-sol gérée par son ordre religieux, les Sœurs de Saint-François-d'Assise. L'établissement, qui au départ, assurait des services auprès de quatre clients âgés, a rapidement été agrandi pour répondre à un besoin grandissant dans la collectivité. Nombreuses étaient les mères de famille parmi les employés, et lorsque celles-ci ont eu de la difficulté à trouver des services de garde, sœur Edna leur a proposé d'amener leurs enfants au travail.

« C'est à ce moment, se souvient-elle, que la magie a opéré. »

Les adultes se sont visiblement animés à l'arrivée des jeunes visiteurs, et les enfants ont manifestement pris plaisir à l'attention et aux échanges. Un jour, sœur Edna venait de réaliser qu'un homme atteint de troubles neurologiques était sur le point d'avoir une de ses fréquentes attaques quand une fillette de trois ans a couru vers lui pour le rassurer d'un câlin – et les symptômes ont cessé. C'est alors que la religieuse a pris conscience que des efforts déployés pour éviter que des aînés soient placés dans des institutions trop tôt pouvait naître une ressource communautaire plus inclusive. « Je ne connaissais pas



Ci-contre et ci-dessus : Des enfants participent à un programme d'art intergénérationnel au Centre.

grand-chose à la garde d'enfants, révèle-t-elle, mais j'ai, comme qui dirait, appris sur le tas. » Aujourd'hui, sœur Edna et son équipe gèrent un organisme phare de Milwaukee considéré comme un modèle sur le plan de la prestation de services sociaux diversifiés : le St. Ann Center for Intergenerational Care.

#### Entraide au Centre

Épousant les convictions de ses fondateurs franciscains, le centre St. Ann s'efforce de répondre aux besoins spirituels, psychologiques, sociaux et matériels de toutes les personnes qui peuvent profiter de ses services (voir l'encadré), sans égard à leur foi, à leur bagage culturel ou à leur capacité de payer. Le Centre, qui accueille aussi bien des enfants âgés de trois semaines à peine que des adultes ayant célébré leur 100<sup>e</sup> anniversaire de naissance, offre un vaste éventail de programmes qui visent à rapprocher les générations. Les enfants tirent parti de relations positives particulières avec des adultes bienveillants, et les aînés se sentent de nouveau utiles en transmettant leur sagesse et leur savoir-faire. Actuellement, l'établissement offre des services à 150 adultes et à davantage d'enfants, ainsi qu'à de nombreux membres de la collectivité qui profitent de services comme l'aide au bain ou la massothérapie.

Mais, bien qu'elle puisse compter sur un personnel de 130 employés soutenus par 600 bénévoles, l'institution respectée de Milwaukee essaie constamment de

## St. Ann Center for Intergenerational Care

### Fondation :

# 1983

### Mission :

Offrir aux enfants, aux adultes, aux aînés et aux personnes handicapées des services de santé et des services éducatifs communautaires intergénérationnels inspirés du modèle franciscain, et être une source d'information et de soutien pour les aidants naturels.

### Valeurs :

Compassion, soins et dignité

### Services offerts :

- Service de garde le jour et après l'école, camp d'été
- Programme de parrainage jumelant des jeunes à des aînés
- Centre aquatique, programmes de réadaptation
- Programmes de musicothérapie et d'arts
- Aide au bain, soins dentaires, salon de coiffure et de manucure
- Massothérapie, notamment le « toucher bienveillant », l'approche novatrice de sœur Edna en matière de communication non verbale réconfortante. Ce service s'adresse aux personnes âgées et aux personnes atteintes de maladies chroniques ou qui présentent des troubles du développement
- Soins de relève, répit temporaire aux aidants familiaux
- Maison Shepherd pour les patients atteints de la maladie d'Alzheimer ou de démence
- Services spirituels



## Au 2<sup>e</sup> rang pour la part de marché

BMO accapare de solides parts du marché des dépôts, s'étant hissé au deuxième rang dans la région de Chicago (part de 12,1 %) et au Wisconsin (part de 13,6 %), en 2014.

répondre à la demande grandissante. C'est pourquoi, après 30 années de croissance stable et sept agrandissements majeurs, le centre St. Ann a entrepris une démarche audacieuse, à savoir la construction d'un second établissement dans la partie nord de la ville. C'est à ce moment que BMO est entré en jeu pour lui offrir un soutien essentiel.

### Une collaboration pour le bien de tous

Poursuivant la relation établie par M&I (Marshall & Ilsley Corporation), BMO Harris Bank fournit au centre St. Ann une gamme complète de services bancaires, dont une marge de crédit d'exploitation. La Banque a également financé le plus récent agrandissement de ses installations, en 1999.

« Nous avons une relation de longue date avec M&I, explique sœur Edna, et je me suis demandé comment les choses allaient se passer après son intégration à BMO. Comme la suite l'a montré, le représentant de BMO, Chuck Roedel [vice-président – Services bancaires aux entreprises], nous a merveilleusement accompagnés durant la transition. À l'évidence, BMO se soucie beaucoup lui aussi de nos quartiers, et tout le monde souhaite conjuguer ses efforts pour le plus grand bien de tous. »

Toujours dans cet esprit de collaboration, BMO a accordé un financement de 8,2 millions de dollars américains pour la construction des nouvelles installations du centre St. Ann dans la partie nord de la ville, soit le complexe Bucyrus, dont la première phase doit

être achevée à l'automne 2015. La Banque collabore avec des partenaires comme IFF, un organisme sans but lucratif du Midwest qui se spécialise dans les projets de développement pour quartiers à faible revenu et personnes handicapées. Ensemble, la Banque et ses partenaires ont aidé le centre St. Ann à tirer profit des crédits d'impôt fédéraux pour les nouveaux marchés, lesquels proposent des mesures incitatives aux entreprises qui investissent dans des projets qui créent des emplois dans des quartiers défavorisés et ciblent des groupes aux besoins particuliers.

« Le centre St. Ann est un endroit très particulier, affirme Chuck Roedel, le représentant de BMO. Collaborer avec sœur Edna et son équipe, et avec tous ces bénévoles si passionnés par leur travail, c'est inspirant. »

### Une vision pour tous les âges

Les nouvelles installations du centre St. Ann sont situées sur un terrain d'une superficie de 7,5 acres qui couvre deux pâtés de maisons. La Ville de Milwaukee a cédé le terrain pour un dollar dans le cadre des efforts déployés par l'administration municipale pour encourager le renouveau dans un quartier où le taux de pauvreté, qui s'élève à 47 %, est presque quatre fois plus élevé que la moyenne de l'État. Les résidents du quartier, dont 97 % sont Afro-Américains, sont confrontés à de nombreux problèmes socio-économiques, parmi lesquels un faible niveau de scolarité, des soins de santé inadéquats et un chômage chronique.

Outre les emplois en construction associés au développement, le nouveau complexe emploiera environ 200 personnes dans un premier temps; d'autres postes s'ajouteront avec l'amorce de la deuxième phase du projet. « Cette collectivité a besoin de bons emplois, explique sœur Edna. Les gens veulent maintenir l'unité de leur famille. Pour cela, ils doivent se trouver dans un endroit où ils peuvent gagner leur vie, envoyer leurs enfants à l'école et se sentir en sécurité. Un endroit où ils sont à même de voir un peu de la beauté du monde. Ce que tout le monde désire, ils le désirent aussi. »

Une fois ouvert, le complexe nord accueillera 60 adultes et environ 200 enfants. Il proposera le même éventail de services que le premier établissement (voir la page 23), comptera une clinique et offrira des soins dentaires spécialisés aux personnes frappées d'une invalidité grave. Lorsque la deuxième phase des travaux sera achevée, l'élément central sera un espace vert vitré de 7 000 pieds carrés conçu pour les personnes ayant des besoins particuliers. À titre d'exemple, les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer (les Afro-Américains sont particulièrement susceptibles de présenter cette maladie) pourront se promener dans des allées piétonnes tranquilles, profiter de jardins où poussent des fines herbes, et revenir à un point de départ qu'elles connaissent bien.

Le même souci de conception soignée se remarque dans la nouvelle zone réservée aux enfants. À cet endroit, les adultes atteints de démence seront invités à interagir avec les jeunes pour leur apprendre l'artisanat et leur transmettre le savoir-faire bien préservé dans leur mémoire à long terme. L'engagement du Centre à être « un endroit accueillant pour les gens de tous âges » se fera sentir dans tout l'établissement. Les enfants y apprendront les traditions et y acquerront les connaissances d'une génération plus âgée, et leurs aînés y retrouveront un sentiment d'utilité en transmettant leur savoir et en racontant un peu de leur vie.

« La façon dont tous ont collaboré à ce projet est une véritable source d'inspiration, résume sœur Edna. Ce n'est certainement pas moi qui ai réalisé toute seule ce qui a été accompli – je ne fais que tenir la barre. Je m'entoure d'employés brillants et talentueux et de bénévoles des plus dévoués, et j'apprends énormément de toutes ces personnes. Je suis choyée. » 🍷



## 57,7 M\$

versés en dons par BMO, en 2014, à des organismes sans but lucratif établis un peu partout en Amérique du Nord.

Diane Beckley, chef des opérations, complexe Bucyrus, et sœur Edna Lonergan.

Page ci-contre :  
Chuck Roedel.





## Ici, pour donner.

Les employés de BMO donnent un coup de main aux collectivités en participant notamment à trois activités importantes : la Journée de bénévolat de BMO, la campagne Générosité de BMO et la marche familiale annuelle Faites un pas vers les jeunes organisée par Jeunesse, J'écoute / Kids Help Phone.



### Contribution à la vie des collectivités

**LORSQUE NOUS AFFIRMONS ÊTRE** « Ici, pour vous », notre engagement va plus loin que le simple fait de faciliter les transactions et de conseiller nos clients pour qu'ils fassent les bons choix en matière de services financiers. Parce que nous figurons parmi les plus grandes banques en Amérique du Nord, nous avons la responsabilité de contribuer au mieux-être social dans les collectivités où nous sommes établis et exerçons nos activités. Ce que nous voulons, en tant que personnes, c'est contribuer à améliorer la vie des gens tout en ayant une incidence positive sur la planète. Aider, c'est ce que nous faisons, et c'est ce qui nous rassemble en tant qu'organisation.

Tous les employés de BMO sont invités à participer à des activités qui visent l'épanouissement des collectivités, et ils ont souvent l'occasion de donner de leur temps pendant les heures de travail. Le fait de prendre part ensemble à des projets qui comptent constitue un geste d'affirmation positive. Lorsque chacun de nous donne ce qu'il est en mesure de

donner, et qu'il inspire d'autres personnes à faire de même, nous nous épanouissons tous sur le plan personnel. L'expérience fait de nous de meilleurs leaders, des collègues mieux outillés et des penseurs créatifs ce qui, en raison des valeurs communes qui sous-tendent tous les gestes que nous posons, contribue à accroître notre mobilisation et à nous rapprocher les uns des autres.

La philosophie globale de BMO en matière de générosité repose sur les trois piliers complémentaires présentés ci-après.

#### Faire du bénévolat

Chaque année, à l'occasion de la Journée de bénévolat de BMO, nous invitons nos employés partout en Amérique du Nord à sortir de leur bureau pour investir collectivement un peu de temps afin de changer les choses dans la vie des autres. C'est pour eux une occasion de prendre du temps à l'extérieur de la succursale ou du bureau – pendant les heures normales de travail – pour



Ci-dessus : Des employés de BMO font du bénévolat pour une banque alimentaire de Montréal, au Québec.

Ci-contre : Kathryn Van Eden, employée de BMO, participe à la marche Faites un pas vers les jeunes organisée par Jeunesse, J'écoute / Kids Help Phone à Halifax, en Nouvelle-Écosse.

participer à des activités de bénévolat parmi les milliers qui ont été mises sur pied en collaboration avec des organismes de bienfaisance dans toutes les régions où la Banque est présente. En 2014, plus de 5 300 employés ont consacré plus de 15 000 heures de travail bénévole à 221 organismes sans but lucratif au Canada et aux États-Unis. Les quelque 400 projets que nous avons choisi d'appuyer poursuivaient des buts différents, mais avaient ceci en commun : une volonté de donner un coup de main à des personnes et à des collectivités aux prises avec des difficultés afin d'égaliser les chances.

Beaucoup d'employés de BMO prennent également part aux Journées d'entraide de Centraide et donnent du temps à des événements et à des projets menés par des organismes de bienfaisance locaux. De septembre à décembre 2014, plus de 1 350 employés ont consacré 6 790 heures à quelque 150 organismes.

### Donner

La campagne Générosité de BMO facilite le soutien financier aux organismes qui nous tiennent à cœur, dont plusieurs sont affiliés à Centraide. En 2014, plus de 42 000 employés de BMO ont fait un don à la campagne, ce qui représente un taux de participation remarquable de 89,3 %. Les contributions des employés et de l'organisation dans le cadre de la campagne Générosité de BMO ont permis de verser plus de 26 millions de dollars en dons de charité.

### Aider

Le troisième pilier de l'engagement des employés de BMO est le soutien à Jeunesse, J'écoute, le seul organisme au Canada à offrir aux jeunes un service professionnel de consultation et d'information disponible 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Ce service gratuit, anonyme et confidentiel vise à faire en sorte que les jeunes partout au pays, qu'ils vivent dans de grandes villes, de petites municipalités ou en région éloignée, puissent obtenir de l'aide jour et nuit, par téléphone ou en ligne, en français ou en anglais. Qu'il s'agisse de faire face à l'intimidation ou à la pression exercée par l'entourage, ou encore de composer avec la tristesse, le chagrin, les questions d'identité, la stigmatisation sociale, l'abus ou toute autre difficulté de la vie, les jeunes peuvent en tout temps communiquer avec les conseillers de Jeunesse, J'écoute pour obtenir de l'aide.

La collecte de fonds annuelle la plus importante de l'organisation, et le point central du soutien que nous apportons, est la marche de 5 kilomètres Faites un pas vers les jeunes organisée dans des collectivités partout au pays. En mai 2015, plus de 6 800 employés de BMO et leurs parents et amis ont amassé plus de 1,3 million de dollars. ☺



# 89,3%

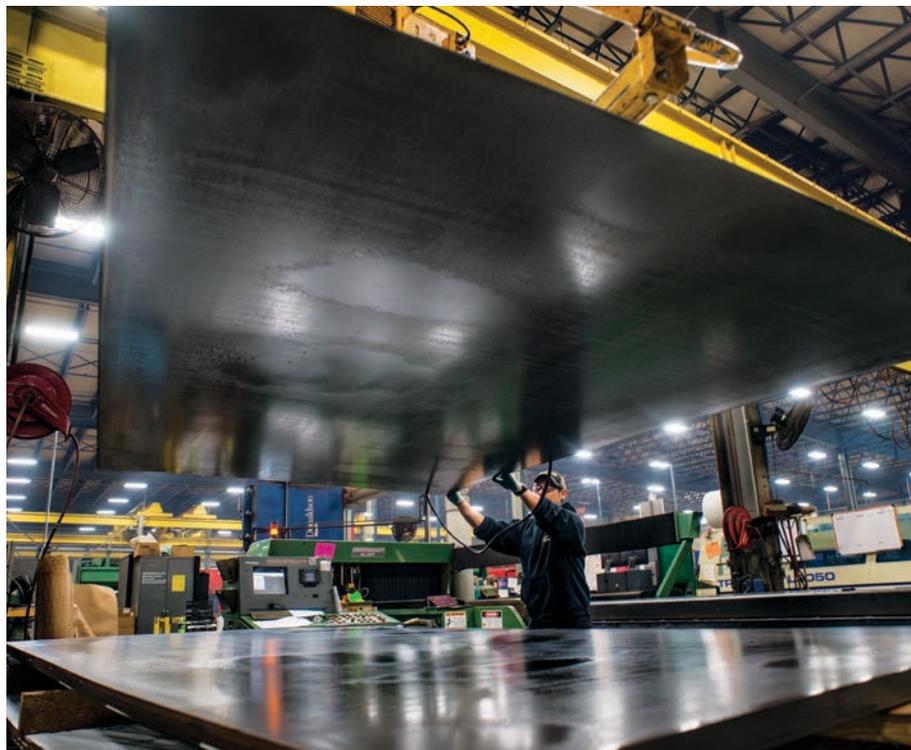
Taux de participation à la campagne Générosité 2014 de BMO. Un nombre record de 42 118 personnes ont fait un don.

# 26,3 M\$

Somme recueillie dans le cadre de la campagne Générosité 2014 de BMO (comprend les dons, les collectes de fonds connexes et les sommes versées à Centraide et à d'autres organismes de bienfaisance par BMO à titre d'entreprise donatrice).

### Campagne gagnante

En 2014, les employés de BMO ont vu leurs efforts envers les organismes de bienfaisance récompensés. En effet, Centraide leur a décerné le prix Solidaires de la meilleure campagne auprès des employés (entreprises de 1 000 employés et plus). Ce prix vise à souligner les campagnes en milieu de travail qui illustrent l'engagement en matière de leadership, la sensibilisation efficace, les meilleures pratiques organisationnelles et d'autres facteurs de réussite.



Les installations de production d'United Alloy, Inc.

## Un alliage parfait

United Alloy a recentré ses activités, offert de la formation de reconversion professionnelle à ses employés et contribué à revitaliser une économie régionale dans le contexte de la renaissance du secteur de la fabrication de pointe dans le Midwest américain.



### Accès aux services bancaires

**EN 2009, LA RÉCESSION MONDIALE** a eu des conséquences néfastes sur l'économie américaine. Le secteur manufacturier a été l'un des plus durement touchés, en particulier dans le centre du pays. Lorsqu'une importante usine de fabrication d'automobiles a fermé ses portes à Janesville, le coup a été difficile à encaisser pour cette petite ville de 60 000 habitants située à environ une heure de route au sud-ouest de Milwaukee, au Wisconsin. Les perspectives immédiates pour les gens qui avaient perdu leur emploi n'étaient guère encourageantes, en raison de la tendance générale du chômage dans le Midwest.

Six ans plus tard, cependant, les choses s'améliorent à Janesville. United Alloy, Inc., une entreprise de transformation de métaux qui est passée de la

position de solide entreprise régionale à celle de leader novateur de la fabrication de pointe, contribue à renforcer cette tendance porteuse d'espoir. « Notre entreprise est créative et audacieuse, affirme Tom Baer, fondateur et président du conseil de United Alloy. Sur le plan stratégique, nous axons nos efforts sur le développement de nos systèmes et procédés afin d'améliorer sans cesse la conception, la qualité et la fourniture de nos produits. Et d'ailleurs, c'est ce que nous faisons sur un ensemble de marchés en expansion à l'échelle nationale et internationale. »

Établie en 1999 principalement en tant que fournisseur de composants de générateurs, United Alloy fabrique aujourd'hui des réservoirs à carburant, des cadres, des remorques et un éventail de produits

utilisés dans le matériel motorisé et le matériel lourd de chantier. L'entreprise a doublé son chiffre d'affaires depuis 2011, et elle prévoit renouveler cet exploit d'ici à cinq ans.

Pour suivre le rythme de cette croissance, United Alloy a dû augmenter considérablement sa capacité de fabrication. Il y a dix ans, ses installations de Janesville avaient une superficie totale de 30 000 pieds carrés. Elles occupent maintenant 200 000 pieds carrés. L'entreprise a donc augmenté son effectif, qui compte 170 employés à temps plein. À mesure qu'elle adopte des procédés de fabrication de pointe, elle recrute du personnel de plus en plus spécialisé à tous les niveaux, des ingénieurs aux spécialistes du contrôle de la qualité en passant par des représentants commerciaux qui possèdent une expertise dans des secteurs précis.

« Notre actif le plus important n'est pas un poste du bilan, affirme Tom Baer. C'est le capital humain. Il est important pour nous de favoriser le perfectionnement dans toute l'entreprise, et nous offrons à chaque employé des possibilités de développement professionnel. » L'entreprise offre les mêmes possibilités à toute la collectivité environnante et s'est associée à un collège d'enseignement technique local où ses travailleurs peuvent apprendre les techniques de soudage les plus récentes et d'autres compétences, ou les perfectionner.

Tom Baer et  
Scott Bordwell.



#### Vision mondiale. Racines locales.

Pour répondre aux divers besoins en matière de services bancaires qui émanent de la mise en œuvre de sa stratégie, United Alloy compte sur BMO Harris Bank (poursuivant ainsi la relation établie avec Marshall & Ilsley Corporation, une banque du Wisconsin acquise par BMO en 2011). Scott Bordwell, directeur principal – Relations d'affaires, Services bancaires aux entreprises à BMO, assure un soutien stratégique. Par exemple, c'est lui qui a vu à l'obtention du financement nécessaire à l'expansion de 135 000 pieds carrés des installations de United Alloy. Il travaille en étroite collaboration avec l'équipe des finances de l'entreprise pour que les projets à court terme soient exécutés le plus efficacement possible.

« Scott a toujours été très réceptif et d'un grand soutien parce qu'il saisit vraiment la nature profonde de notre entreprise, déclare Tom Baer à propos de la relation de près de 30 ans qu'il entretient avec Scott et qui est antérieure à la création de United Alloy. Au fil des ans, BMO nous a toujours aidés à envisager l'avenir avec optimisme. La Banque a été présente à toutes les étapes de notre développement en tant que véritable partenaire. »

United Alloy prévoit continuer d'investir dans ses employés tout en leur permettant d'élargir leurs compétences en matière de nouvelles technologies. « Les systèmes automatisés nous doteront de l'évolutivité et de la durabilité nécessaires pour concrétiser nos ambitieux plans de croissance à l'échelle mondiale », précise Tom.

Parallèlement, l'entreprise reste fidèle à ses racines wisconsinoises, et ce, même lorsque d'autres États montrent un vif intérêt pour ses plans de croissance. « Nous avons des employés du secteur manufacturier parmi les plus performants qui soient, ici même dans la ville qui nous a vus naître, a déclaré Stephan Achs, président de United Alloy, lors de la visite récente du gouverneur de l'État qui visait à souligner l'agrandissement des installations de l'entreprise. Nous avons jugé qu'il était sage de continuer à travailler avec les gens qui ont contribué à notre réussite. » ☺

# Aider de façon inattendue



Des étudiants en plein apprentissage dans un cours d'improvisation à l'IO Theater, à Chicago, en Illinois.





## Affaires sérieuses

À l'iO Theater, centre américain de l'improvisation et pôle de la culture de Chicago, des gens de tous les horizons ont appris à faire confiance, à échanger des idées et à faire ressortir le meilleur de chacun.



### Accès aux services bancaires

« L'IMPROVISATION NE SE LIMITE PAS à la comédie, explique Charna Halpern. C'est une forme de collaboration de haut niveau. »

Force dynamisante du monde du divertissement en Amérique du Nord depuis le début des années 1980, Charna est cofondatrice de l'iO Theater de Chicago (à l'origine, l'ImprovOlympic Theater), la célèbre salle de spectacle et école où tout le monde, de Tina Fey et Amy Poehler à Mike Meyers et le regretté Chris Farley, est allé parfaire son art de l'improvisation. Point d'intérêt culturel et pilier de la vie nocturne légendaire de la ville, l'endroit pourrait également être qualifié d'école d'études supérieures

en humour. D'ailleurs, certains de ses anciens étudiants s'adonnent à l'écriture et livrent des prestations pour Saturday Night Live, CONAN, Late Night with Seth Meyers, The Daily Show et bien d'autres émissions humoristiques télédiffusées.

L'iO Theater ne réserve toutefois pas ses enseignements aux nombreux aspirants artistes qui le fréquentent dans le but de parfaire leurs compétences et de se faire des contacts. Il propose des programmes de formation pour les gens de tous horizons, y compris des formations à l'intention des entreprises portant sur des sujets variés et axées sur l'improvisation : du remue-méninges créatif aux

Ci-contre : Dave Zimmer, directeur de marché, Entreprises, États-Unis, Jim Mirallegro et Charna Halpern.

À droite : Cours d'improvisation à l'iO Theater.

techniques de présentation, en passant par la consolidation d'équipe et la résolution de conflits. Ces formations ont pour thème commun une notion essentielle en improvisation : toujours être partant. Quel que soit l'élément qu'un camarade artiste souhaite ajouter à une scène, il faut l'accueillir positivement et s'en servir comme point de départ plutôt que d'essayer de le modifier pour le rendre conforme à ses propres envies.

Charna résume la pertinence sociale des programmes en ces termes : « Nous n'enseignons pas la comédie, nous enseignons l'harmonie. » Cette idée trouve écho auprès d'un vaste public : l'iO Theater connaît en effet une croissance stable depuis 30 ans et, avec l'ouverture d'un établissement à plusieurs scènes, en 2014, c'est maintenant le plus grand établissement du genre au monde. Cette réussite est le reflet de la demande grandissante pour les cours offerts et les spectacles à l'affiche, ainsi que du sens aigu des affaires de Charna et de son équipe. La construction d'un centre de divertissement et d'un établissement d'enseignement réputés – et la création d'une marque mondiale de l'humour – exige des compétences en gestion doublées d'une bonne planification financière. Et c'est là que BMO joue fièrement un rôle de soutien.

### Vision à long terme

Charna Halpern naît et grandit dans le Nord de Chicago; elle commence sa carrière comme enseignante au niveau secondaire à la fin des années 1970. Lors d'une soirée, elle se met à faire de petits numéros d'humour avec des membres de The Second City, la première et plus influente troupe d'improvisation aux États-Unis (et par la suite au Canada). Mordue de comédie et encouragée par ses nouveaux amis, Charna se met en quête d'endroits pour se produire. Puis, en 1981, elle fait preuve



### Services bancaires intelligents

Nous cherchons sans cesse des façons d'offrir une expérience client exceptionnelle. Notre première succursale intelligente, située à Chicago, n'est pas comme les autres succursales.

Les clients peuvent y effectuer leurs transactions eux-mêmes et les employés y circulent, prêts à les aider – au lieu d'être derrière un comptoir. Des guichets automatiques avec accès direct à un caissier par vidéo aux machines qui permettent d'émettre des cartes de débit sur-le-champ, les innovations introduites à cette succursale donnent à notre personnel plus de temps pour des entretiens approfondis et à nos clients plus de contrôle sur leur expérience des services bancaires. « C'est efficace, affirme Jose Garcia, directeur de succursale. Nous pouvons désormais nous concentrer sur les interactions avec les clients plutôt que sur les transactions. Et tout ce que nous faisons dans notre succursale intelligente s'étendra éventuellement à l'ensemble de nos établissements. »



Portrait de Del Close à l'iO Theater.

d'audace en ouvrant une salle de spectacle réservée aux jeux d'improvisation, l'ImprovOlympic Theater. Peu de temps après, elle commence à travailler en collaboration avec Del Close, un directeur de The Second City qui formera et encadrera une génération entière d'humoristes américains avant de décéder, en 1999. Ensemble, ils sont les précurseurs d'un style d'improvisation de longue durée dont la structure et les règles ont depuis été adoptées par des troupes d'improvisation du monde entier.

À mesure que l'improvisation gagne en popularité, la demande de prestations et de cours augmente de façon constante. Au milieu des années 1990, Charna achète, dans le nord de Chicago, un immeuble qui abritera l'entreprise en croissance. L'immeuble fait l'affaire pendant une dizaine d'années, mais, comme l'entreprise ne cesse de croître, tout l'espace libre finit par être utilisé. Une fois de plus, la solution – dans l'esprit de l'improvisation – est de suivre le courant et de favoriser l'essor.

## Accueil favorable

« Savoir improviser est un énorme avantage dans la vie, affirme Charna Halpern, cofondatrice de l'iO Theater de Chicago. Le genre d'intelligence qui se manifeste lorsqu'on travaille en équipe et qu'on accueille favorablement les idées nouvelles est incroyable. Si nous apprenions tous à nous réjouir de ce qui nous distingue au lieu de porter des jugements, ça irait tellement mieux. »

On reconnaît de plus en plus que l'improvisation ne sert pas qu'à faire rire, comme en témoigne le nombre de sociétés, dont BMO, qui ont adopté la démarche inédite de l'iO Theater concernant la consolidation d'équipe, les communications et d'autres volets du perfectionnement des compétences. L'an dernier, Charna a animé un atelier sur la vente axé sur l'improvisation, auquel ont participé quelque 80 employés de BMO. Il est prévu qu'elle organise de nouveau cet atelier d'ici à la fin de 2015.

« Je me vois davantage comme une animatrice que comme un professeur, explique Charna. J'essaie de créer un environnement dans lequel les gens se sentent assez courageux pour échanger leurs idées. Il se peut qu'une idée ne fonctionne pas, mais elle mène à la suivante. Nous n'en démolissons aucune. Il s'agit de prendre comme point de départ les idées des autres pour aboutir à quelque chose qui marche. »

En septembre 2014, l'iO Theater déménage dans un complexe d'une superficie de 40 000 pieds carrés qui abrite quatre salles de spectacle, deux bars, une brasserie en plein air et des espaces pour les événements spéciaux. S'ajoute à cela un espace suffisant pour offrir non plus deux cours par jour, mais bien 14 séances de formation en théâtre et de formation pour les entreprises durant la journée. L'acquisition et la rénovation de l'ancien entrepôt ont exigé un financement de 6,3 millions de dollars américains, mais l'investissement est déjà rentable. « Les affaires vont vraiment



### Championne des arts

BMO a reçu le Prix de l'entreprise championne des arts 2014 décerné par l'association Les affaires pour les arts.

bien, affirme Charna. Des gens viennent de partout dans le monde parce qu'il n'existe rien de comparable ailleurs. »

#### Travailler ensemble

« J'aime bien travailler avec Charna, parce que son entreprise est tellement différente de celle de la plupart des clients, affirme Jim Mirallegro, directeur principal – Relations d'affaires, BMO Harris Bank, qui s'occupe des besoins en matière de financement et de services bancaires de l'iO Theater. J'adore entendre parler de tout ce qu'elle a accompli. J'ajouterais que le fait de rendre le volet financier de son entreprise plus intuitif tout en cultivant le genre de relation de confiance qu'elle n'a jamais pu avoir avec une autre banque m'apporte une grande satisfaction. »

Pour Charna, travailler avec BMO a été une révélation : « Les autres banques agissaient comme si elles m'accordaient une faveur. Elles ont rejeté la plupart de mes idées de financement. Jim, lui, m'a dit : « Nous pouvons essayer », puis il a fait en sorte que les choses se concrétisent. Il a été fantastique. »

Charna est devenue une femme d'affaires prospère et sa banque a joué un rôle important comme allié digne de confiance. « Jim a déclaré qu'il était mon partenaire et que si j'avais besoin de lui, si la Ville me faisait des misères ou si l'architecte compromettait l'avancement des travaux, il serait là. C'est le seul bon côté que j'ai trouvé à l'épreuve de la construction. Jim était très optimiste quant au projet; un vrai meneur de claque! Chaque fois qu'il se passait quelque chose de bien, je sentais que je pouvais téléphoner à ma mère ou à Jim, et que l'un comme l'autre s'intéresserait à ce que j'avais à raconter. »

En qualité de directeur de comptes d'entreprise chevronné, Jim est également à même de constater la valeur que l'iO Theater apporte à Chicago, non seulement à titre de phare culturel, mais aussi comme entreprise florissante qui produit ses propres retombées économiques (pensons aux fournisseurs qui approvisionnent les bars du théâtre, aux régisseurs de distribution et aux autres entreprises du monde du spectacle qui travaillent avec ses étudiants et ses artistes).

« L'iO Theater fait partie de la vie à Chicago, affirme Jim. Il contribue au

dynamisme et à l'enthousiasme ambiants, au profit tant des habitants de la ville que des visiteurs. Comme Charna elle-même, il incarne l'essence même de Chicago : l'énergie au travail et un sens de l'humour développé. »

Quant à sa célèbre cliente, après plus de 30 ans au sein d'une entreprise stimulante, mais qui apporte souvent son lot de difficultés, elle résume ses réalisations tout simplement : « Pour ma part, la réussite, c'est me réveiller chaque matin pour aller faire un travail que j'aime et passer du temps avec les gens les plus drôles au monde – sans avoir à me soucier de questions financières. » Et ce qui rend la chose encore plus gratifiante, c'est de savoir que développer les aptitudes à la collaboration pour distraire les autres est, en fait, une affaire sérieuse : « Nous apprenons aux gens à être à l'écoute, à s'entendre et à exploiter des idées pour les rendre géniales. Et il se trouve que le rire est le sous-produit de tout cela. » ☺

Ci-dessous : Séance d'improvisation à l'iO Theater.





## Le chemin de la maison

Pour Rosa Ortiz, de Minneapolis, le long cheminement à suivre par tout nouvel immigrant pour accéder à la propriété a exigé de l'énergie, de la détermination – et un coup de pouce de la part d'un employé de BMO résolu à l'aider à réaliser son rêve.



### Accès aux services bancaires

**LORSQU'ELLE ARRIVE** aux États-Unis en provenance de l'Équateur, Rosa Ortiz n'a pour tout bagage qu'un sac à dos. Mère célibataire avec des enfants à charge, elle doit bientôt concilier deux emplois et emprunter trois autobus pour se rendre d'un lieu de travail à l'autre et trois autres pour en revenir. Et le soir, elle suit des cours d'anglais.

Les défis sont nombreux, mais Rosa réussit à bâtir une vie pour elle et ses enfants à Northeast Minneapolis, au sein d'une collectivité vaillante, diversifiée, composée d'immigrants venus de partout dans le monde et connue sous le nom de « Nordeast ». Le but ultime de Rosa est on ne peut plus clair : « Je veux vivre le rêve américain, c'est-à-dire posséder ma propre maison. »

Les années passent et, à force d'épargne, Rosa parvient à mettre de côté

suffisamment d'argent pour une mise de fonds. Mais il y a un problème : l'absence d'antécédents de crédit.

### Une volonté commune

Fernando Cortez occupe un poste de directeur à BMO Harris Bank, à Minneapolis. Il aide les clients à revenu faible ou modeste à accéder à la propriété en leur conseillant des produits hypothécaires qui répondent aux normes prévues dans la Loi sur l'accès au crédit des collectivités. Fernando comprend très bien les besoins des nouveaux immigrants, et lorsque Rosa a frappé à sa porte, il y a deux ans, il était prêt à l'aider.

« Je me souviens que c'était en fin de journée, évoque-t-il, et j'étais sur le point de partir quand Rosa est entrée. Elle avait profité d'une pause pour venir et avait exactement 17 minutes pour me parler



## 701,6 M\$

BMO a accordé pour 701,6 millions de dollars américains en prêts pour soutenir le développement économique, les services communautaires et le logement abordable dans les collectivités où la Banque est présente aux États-Unis.

avant de retourner au travail. Elle craignait de ne jamais pouvoir acheter une maison si elle n'établissait pas son dossier de crédit. Mais le processus lui semblait si lourd, qu'elle ne savait pas par où commencer. Je lui ai répondu que nous allions la guider, étape par étape. Qu'il faudrait un certain temps, mais qu'ensemble, nous allions y parvenir. Lorsque je lui ai demandé si elle était partante, elle m'a répondu par l'affirmative. »

Fernando suggère alors à Rosa des moyens pour économiser et lui explique comment se bâtir un historique de crédit. Suivant les suggestions de Fernando, Rosa établit plusieurs paiements automatisés et s'assure qu'il y a toujours des fonds dans son compte pour les couvrir. Elle suit ce plan depuis 10 mois quand Fernando lui annonce la bonne nouvelle : son profil de crédit est solide et elle peut maintenant commencer à chercher une maison. Un mois plus tard, elle accède à la propriété.

### Le facteur humain

« Quand nous sommes arrivés aux États-Unis, explique Rosa, j'étais loin d'imaginer qu'un jour nous aurions les moyens d'acheter une maison. » C'est avec fierté qu'elle évoque la vie qu'elle a créée pour ses fils de 4 et 18 ans. L'aîné de ses fils a maintenant sa propre chambre; c'est dans

cette pièce qu'il étudie et se prépare à l'université, en entretenant l'espoir, un jour, de devenir pilote. « Pour nous, précise-t-elle, c'est plus qu'une maison, c'est un chez-soi. »

Rosa s'arrête encore régulièrement à la succursale pour informer Fernando des améliorations apportées à sa demeure (nouveau meuble, pièce fraîchement repeinte), puisqu'il était présent à la pendaison de crémaillère. « Fernando m'avait dit que, si je prenais les mesures appropriées, je pourrais accéder à la propriété, se rappelle-t-elle. Et il disait vrai. Je lui suis très reconnaissante pour tout ce qu'il a fait pour nous. »

« Aider les autres me motive, explique Fernando, et l'histoire de Rosa montre parfaitement que nous pouvons vraiment aider à changer les choses. Je ne saurais jamais vraiment tout le mal qu'elle s'est donné, mais je constate qu'elle est heureuse et qu'elle a gagné en assurance. Et je sais que cela a à voir avec la dimension humaine que nous essayons d'ajouter à tout ce que nous faisons. C'est le cas dans l'ensemble de cette collectivité où les services sont insuffisants. Forts des connaissances solides que nous possédons, nous donnons au suivant et aidons des gens comme Rosa à réussir. Nous ne faisons pas qu'établir leur prêt hypothécaire, nous améliorons leur vie. » 🍷



Page ci-contre : Rosa Ortiz et son fils, à la maison.

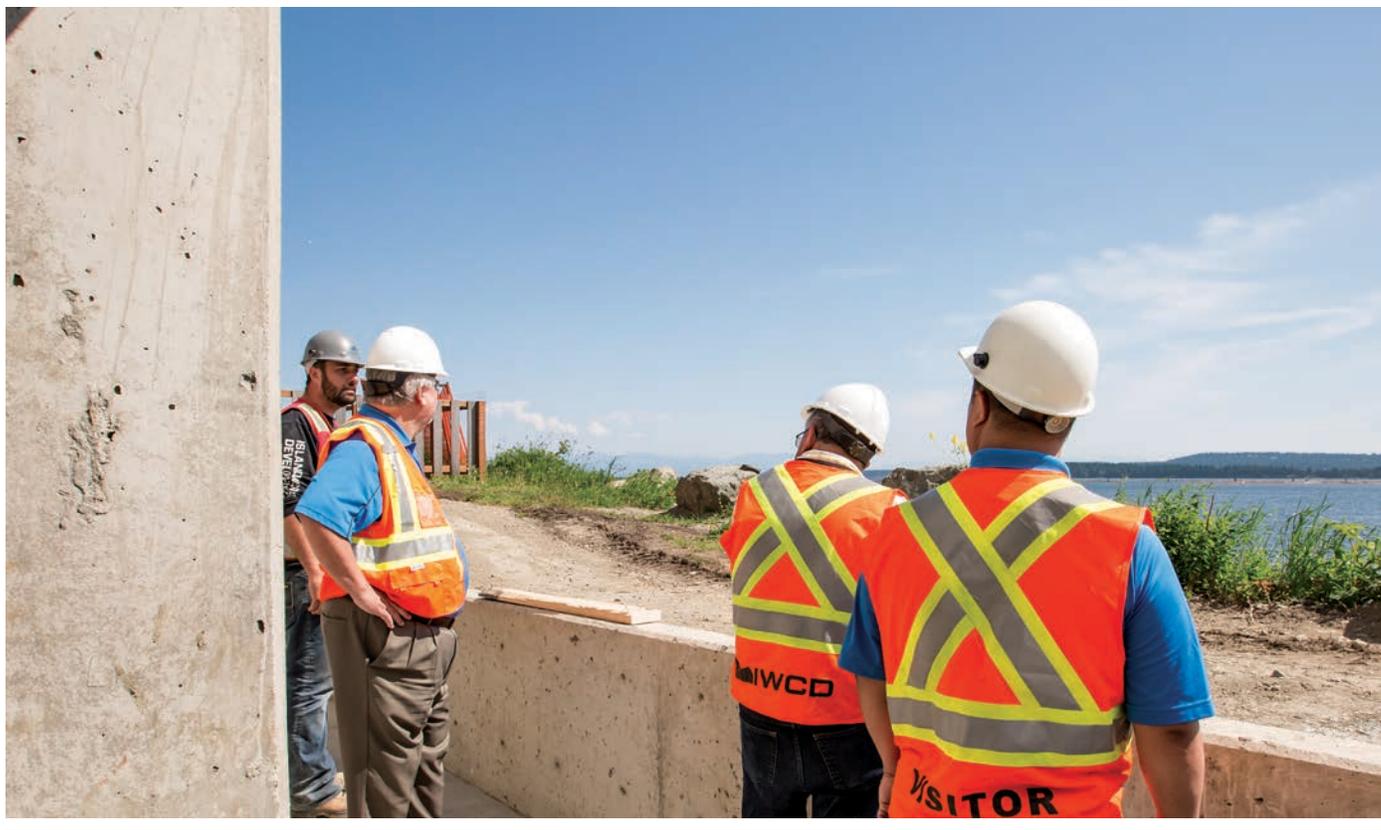
À gauche : Rosa Ortiz et Fernando Cortez.

# Un but commun



Vue aérienne du havre  
de Nanaimo, à proximité  
du territoire de la Première  
Nation Snuneymuxw, en  
Colombie-Britannique.





## Premiers servis

Créés il y a une vingtaine d'années, les Services bancaires aux Autochtones illustrent en microcosme notre façon de travailler comme une seule et même banque pour offrir à tous nos clients la meilleure expérience qui soit.



**Accès aux services bancaires**

**Coût des services bancaires**

**Services bancaires responsables**

**Mobilisation des employés**

**Diversité et inclusion**

**AU MOMENT D'ÉTABLIR OFFICIELLEMENT** les Services bancaires aux Autochtones de BMO Banque de Montréal, en 1992, nous avons regroupé divers projets en cours et relations suivies autour d'un engagement bien défini, soit celui de contribuer à l'autosuffisance économique des collectivités et des entreprises autochtones ainsi que des Autochtones eux-mêmes à l'échelle du Canada. Mis sur pied pour mieux servir un groupe de clients précis, les Services bancaires aux Autochtones reposent sur les bases qui définissent l'approche adoptée par BMO dans tous ses secteurs d'activité : communiquer avec les gens pour mieux comprendre leurs besoins financiers, puis travailler ensemble, comme une seule et même banque, pour les aider à atteindre leurs objectifs.

Aujourd'hui, les Services bancaires aux Autochtones travaillent avec près de 200 collectivités partout au Canada. Nous servons les clients par l'intermédiaire de 13 succursales qui leur sont destinées et d'un comptoir de services bancaires à la collectivité. Nous exploitons en outre plus de 70 succursales situées hors des réserves, dans des régions qui comptent d'importantes populations autochtones. Au début de 2015, la valeur totale de nos relations bancaires commerciales avec les Autochtones (services aux entreprises, Direction Financement des grandes entreprises et prêts à l'habitation) au Canada s'élevait à 1,7 milliard de dollars. Nous offrons également des services fiduciaires, des services de gestion de placements et du financement à nos



**74 collectivités** participent au Programme de prêts à l'habitation dans les réserves de BMO

clients autochtones par l'intermédiaire de BMO Marchés des capitaux.

BMO est la seule institution financière au Canada à avoir créé un bureau national des services bancaires aux Autochtones chargé d'élaborer une orientation stratégique, d'évaluer le risque et de cultiver les relations avec sa clientèle partout au pays. L'équipe du Siège de direction offre un soutien à six directeurs régionaux qui travaillent directement avec les clients des Premières Nations et d'autres clients autochtones. Les directeurs évaluent les besoins des clients et font appel aux meilleures ressources de la Banque pour les combler.

« C'est une véritable approche axée sur le travail d'équipe, explique Jason Cameron, directeur général – Services bancaires aux Autochtones, Ontario et membre de la Première Nation des Malécites de Madawaska. Les Services bancaires aux Autochtones collaborent avec les équipes des Services bancaires aux particuliers et aux entreprises ainsi qu'avec d'autres partenaires de BMO Groupe financier pour répondre aux besoins particuliers de chaque collectivité des Premières Nations. »

C'est à dessein que les Services bancaires aux Autochtones ne sont pas gérés selon l'approche descendante. Reflet de la préférence de ses clients en matière de conduite des affaires, l'unité responsabilise ses employés afin qu'ils soumettent des idées nouvelles aux paliers supérieurs en fonction des commentaires recueillis sur le terrain. Dans le même esprit, BMO travaille en collaboration avec les collectivités autochtones à l'échelle du pays pour favoriser leur indépendance économique et leur mieux-être social. En améliorant l'accès des clients autochtones aux produits et services dont ils ont besoin, en nous assurant que notre propre effectif est représentatif des collectivités que nous servons, et en favorisant la transparence et un dialogue ouvert dans toutes nos interactions, nous établissons des relations fondées sur la confiance et le respect mutuel.

Le rendement de ces efforts se mesure en fonction de la réussite des clients, laquelle favorise notre propre rendement. Bien servir les collectivités autochtones est ce qu'il convient de

Page ci-contre : Doug Bourque et Cloyd Bathan, accompagnés de membres de la Première Nation Snuneymuxw, durant une visite de chantier à Nanaimo, en Colombie-Britannique.

À droite : Jim Bob Marsden, chef de la Première Nation d'Alderville, et Jason Cameron.

## Énergie responsable

Pour la Première Nation d'Alderville, en Ontario, un projet d'énergie renouvelable est une question d'économies, d'engagement collectif, d'autosuffisance et de respect de la Terre.



### Des services bancaires responsables

« **NOUS NOUS SOMMES BATTUS** pour notre projet de panneaux solaires jusqu'à ce qu'il se concrétise, se rappelle le chef Jim Bob Marsden. En cours de route, nous avons sensibilisé bien des gens au fait qu'une Première Nation pouvait réussir si des possibilités s'offraient à elle et qu'elle possédait les bons outils. »

La vision de la Première Nation d'Alderville – créer une solution énergétique durable – s'est dessinée il y a six ans. Pour les quelque 300 membres de la réserve installés sur les rives du lac Rice, à deux heures de voiture au nord-est de Toronto, l'idée de produire de l'énergie solaire propre dans l'intérêt de la collectivité présentait un attrait économique. Mais l'aspect écologique était un facteur tout aussi important. Le fait de dépendre des centrales nucléaires du service public d'électricité provincial à proximité gênait beaucoup de membres de la collectivité, qui voulaient une source d'énergie compatible avec la gérance environnementale : une valeur traditionnelle de la Première Nation.

À l'issue d'une série de discussions orientées vers un consensus, menées de manière traditionnelle par le chef Marsden qui dirige la collectivité depuis 2003, il a été convenu que le passage à l'énergie solaire répondrait le mieux aux priorités de chacun. Puisque le



Ci-dessus : Doug Bourque et Mike Grounds, surveillant de chantier, Première Nation Snuneymuxw.

faire, et c'est aussi avantageux pour la Banque. Cette situation avantageuse pour tous a été applaudie par le Conseil canadien pour le commerce autochtone qui, en 2003, a décerné à BMO le premier Prix Or dans le cadre du programme Relations progressistes avec les Autochtones. BMO est la seule banque canadienne à avoir conservé cette distinction, qui souligne son engagement à titre de bon partenaire et d'employeur qui contribue à la promotion de la prospérité des collectivités autochtones.

« Nous avons établi un modèle unique au sein de notre secteur d'activité, et c'est un bel exemple de réussite pour notre Banque, souligne Doug Bourque, qui dirige les activités des Services bancaires aux Autochtones en Colombie-Britannique et au Yukon. À l'image de la clientèle que nous aidons, notre Banque est une communauté de personnes qui apprennent les unes des autres et qui visent les mêmes objectifs. C'est ce qui fait que nous surpassons les attentes chaque année – comme nos clients. » ☺

terrain environnant pouvait facilement accueillir un parc solaire, on évitait les préoccupations associées à une autre option écologique, les éoliennes, lesquelles, de l'avis de nombreux résidents, entraîneraient trop de nuisances sonores et perturberaient l'abondante faune aviaire de la région.

Le plan établi pour le parc solaire prévoyait l'installation de 2 300 panneaux couvrant environ 18,2 hectares (45 acres) et produisant 5 mégawatts d'électricité, soit une quantité suffisante pour alimenter 600 résidences. La technologie perfectionnée sur laquelle s'appuyait le plan reflétait les recommandations de plusieurs experts engagés pour conseiller la collectivité. « Nous avons investi les fonds nécessaires, explique le chef Marsden, afin de faire les choses le mieux possible pour ce qui est de l'énergie solaire. »

Le projet pourrait rapporter à la Première Nation d'Alderville des revenus de plus de 56 millions de dollars au cours des 20 prochaines années. Autre élément tout aussi important, l'entreprise est la propriété des membres de la Première Nation d'Alderville, ce qui en fait le seul projet d'énergie solaire en Ontario entièrement contrôlé par une collectivité autochtone. C'est également une source d'emplois : de nombreux membres de la collectivité ont travaillé à la construction, et plusieurs ont été formés pour assurer l'exploitation et l'entretien du parc solaire. Ajoutons qu'à long terme, une bonne part des revenus sera consacrée au financement des cinq piliers de la durabilité d'Alderville, à savoir le développement communautaire, le développement économique, la santé, l'éducation et la culture.

### Miser sur le soleil

Le parc solaire d'Alderville a commencé à produire de l'électricité à des fins commerciales en octobre 2013 et, moins de deux mois plus tard, sa production excédait sa capacité nominale. Lorsqu'il considère le trajet qu'il a fallu parcourir pendant plusieurs années pour donner vie au projet, le chef Marsden déclare : « Notre relation avec BMO nous a aidés dès le départ. »

L'investissement total réalisé par la collectivité s'élevait à un peu plus de 28 millions de dollars. BMO a accordé un financement par actions de 8 millions de dollars pour couvrir l'achat des panneaux solaires et d'autres technologies, ainsi que les frais d'exploitation initiaux. Le reste du financement, dont la plus grande partie est allée à la construction, vient d'une société de placements privés. La partie du financement assumée par BMO, qui est garantie par le Programme de garanties d'emprunt pour les Autochtones du gouvernement de l'Ontario, a été structurée de manière à appuyer directement la Première Nation d'Alderville, même en cas de changement au Programme de tarifs de rachat garantis du gouvernement provincial qui soutient l'énergie renouvelable.



## 200 activités

Les groupes-ressources d'employés de BMO ont tenu plus de 200 activités en 2014, atteignant un public de plus de 10 000 personnes.

« Cette collectivité compte sur notre expertise sans égale dans le domaine du financement aux collectivités des Premières Nations, affirme Jason Cameron, directeur général – Services bancaires aux Autochtones, Ontario (voir l'article intitulé Premiers servis, à la page 40). Jason coordonne également le soutien en matière de services bancaires relatif aux autres besoins de la Première Nation d'Alderville, qui vont de la construction de logements aux prêts hypothécaires, en passant par les services sociaux et le développement d'infrastructures locales, en faisant intervenir les ressources nécessaires de différents secteurs de la Banque.

« Ce fut un plaisir de faire affaire avec Jason et son équipe, affirme le chef

Marsden. Il n'est pas toujours facile pour les Premières Nations de trouver du financement, mais BMO a fait en sorte que nous en obtenions. »

Après quelques années, toutes les parties prenantes dans le projet ont vu leur foi en sa valeur récompensée. La Première Nation d'Alderville cherche maintenant à former une entreprise hydroélectrique pour s'assurer un meilleur contrôle de son avenir énergétique. En attendant, la collectivité a mis sur pied une société de fiducie par l'intermédiaire de laquelle elle affecte les revenus tirés de la vente d'électricité à ses priorités en matière de durabilité – et aux personnes dont la vision d'une énergie responsable a rendu tout cela possible. ☺



Doug Bourque.

## La voix de la sagesse

Doug Bourque, directeur général – Services bancaires aux Autochtones, Colombie-Britannique et Yukon, sait à quel point les clients accordent de la valeur aux relations et en fait part aux membres de son équipe en tant que mentor.



**Accès aux services bancaires**

**Services bancaires responsables**

**Diversité et inclusion**

**Mobilisation des employés**

« **LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE** fait naître l'espoir dans une collectivité, explique Doug Bourque. Beaucoup plus de personnes occupent un emploi, ce qui signifie qu'elles ont de l'argent et peuvent en faire ce qu'elles veulent. Et l'espoir leur permet d'amorcer des changements. »

Doug a été témoin de nombreux changements depuis la fin des années 1970 alors qu'il travaillait comme cais-

sier pour une caisse d'épargne et de crédit. Leader respecté dans le domaine des services bancaires aux Autochtones depuis 30 ans, il sait que le progrès se mesure non pas par les ententes conclues, mais par la confiance établie : « Il va sans dire que les relations avec la clientèle sont au cœur de tous les services bancaires. Or, dans ce domaine en particulier, tout repose sur



Réunion de chantier sur le territoire de la Première Nation Snuneymuxw.

l'établissement de rapports humains et émotifs. Lorsque nous prenons contact avec une collectivité avec laquelle nous n'avons jamais travaillé, il peut s'écouler deux ans, et parfois même cinq, avant qu'elle nous ouvre ses portes et accepte de faire affaire avec nous. Pendant ce temps, nous apprenons à la connaître. »

Qui plus est, en tant qu'Autochtone, Doug est conscient qu'il ne voit pas simplement qu'à la bonne expansion des affaires. « Je sais très bien que je contribue à ouvrir les esprits et que je sers d'exemple. »

BMO invite ses représentants à se rendre périodiquement dans les collectivités autochtones pour échanger sur les questions prioritaires, comme la création d'emplois et les besoins en matière de logements de qualité, ou simplement pour participer à des activités spéciales et à des célébrations. Et quand vient le temps de parler affaires, les Services bancaires aux Autochtones (voir l'article Premiers servis, à la page 40) envoient une équipe de spécialistes qui, ensemble, s'emploient à répondre aux besoins particuliers des clients.

« Je ne suis pas expert dans tout, précise Doug, qui travaille avec des clients partout en Colombie-Britannique et au Yukon. C'est pourquoi, lorsqu'il convient de le faire, j'invite différents intervenants, du directeur de succursale aux directeurs de comptes d'entreprise en passant par les conseillers en gestion de patrimoine, à rencontrer personnellement les clients et à apprendre à mieux connaître la collectivité. Nous leur présentons alors la grande

famille BMO afin qu'ils puissent comprendre tous les moyens qui nous permettent d'être là, pour eux. »

#### Transmission des connaissances

Facteur essentiel à la fidélisation de la clientèle, l'établissement de relations revêt une importance tout aussi grande au sein de la Banque. Doug Bourque tient particulièrement au mentorat auprès des jeunes membres de l'équipe : « Chaque fois que je me rends dans une collectivité, je suis accompagné d'un directeur – Comptes d'entreprise parce que l'exercice est formateur. En route vers ces endroits isolés, nous avons amplement le temps d'échanger sur son travail, ses préoccupations au sujet des clients – sur tout ce qui a de l'importance, en fait. Mon rôle consiste à l'écouter, à lui donner des conseils et à m'assurer que nous axons nos efforts sur les réussites et non pas seulement sur les difficultés. Je tiens à aider mes jeunes collègues à assumer la responsabilité de leur fonction et de leur carrière non seulement parce que je compte sur eux pour obtenir des résultats, mais parce que je suis convaincu que les employés constituent le meilleur atout de la Banque. »

Cloyd Bathan, un directeur de comptes d'entreprise de BMO dont le portefeuille de prêts aux moyennes entreprises est constitué à 80 % de clients autochtones, est un des employés qui tirent profit des séances de mentorat de Doug. Quand il a débuté à son poste actuel, à l'été 2014, il comptait 12 années d'expérience dans le secteur des services bancaires, mais n'avait travaillé qu'avec une poignée de clients autochtones. Doug l'a aidé à mieux évaluer les perspectives locales au sein des collectivités dans lesquelles BMO exerce ses activités le long de la côte Ouest de l'île de Vancouver, et lui a appris à débusquer les occasions à saisir. Il lui a également enseigné comment créer des liens sur le plan personnel (quelle tenue vestimentaire choisir, la façon de témoigner de la déférence au chef, le protocole à observer aux séances du conseil, etc.).

« Le fait d'accompagner Doug lors de ces premières visites m'a permis de gagner en crédibilité sur-le-champ, se rappelle Cloyd. Il m'a fait voir l'unicité de



## Une des 50

entreprises les plus socialement responsables au Canada, selon les magazines *Maclean's* et *L'actualité*, et *Sustainalytics*.



## 2,8 G\$

BMO a amassé 2,8 milliards de dollars de financement par actions et par emprunts dans le secteur de l'énergie renouvelable en 2014.

chaque collectivité et m'a appris qu'il était nécessaire d'adopter un point de vue différent pour chacune. Il m'a en outre mis au défi d'imaginer des moyens d'harmoniser nos pratiques de crédit avec les besoins des clients autochtones. »

### Une différence marquée

La Première Nation Snuneymuxw, dont les réserves sur la côte Est de l'île de Vancouver se trouvent au cœur d'une région fertile en ressources et prisée pour sa beauté naturelle, est justement de ces clients. Lorsque le chef John Wesley et son conseil se sont adressés à plusieurs banques afin d'obtenir du financement pour un centre communautaire à vocation multiple, Cloyd a pu tirer parti de la relation entretenue depuis 40 ans par la Première Nation Snuneymuxw avec BMO ainsi que de la haute estime des leaders autochtones de la région pour Doug Bourque.

« BMO a fait beaucoup pour ma collectivité, et cela se poursuit à chacune de mes rencontres avec Doug, affirme le chef Wesley. Nous avons une vision, tout comme BMO. Et savoir que la Banque est disposée à nous appuyer fait toute la différence. Les partenariats comptent vraiment pour ma nation. »

Dans cette optique, Cloyd a décelé une occasion de consolider davantage le partenariat : « Doug m'a aidé à structurer une offre qui ressortait du lot. Nous avons dépassé les attentes en proposant une solution qui, non seulement assurait 4 millions de dollars en financement à la construction, mais améliorait les flux de trésorerie globaux de diverses entreprises exploitées par la collectivité. »

« Tout cela est mesurable sur le plan financier, ajoute Doug, et montre dans quelle mesure nous arrivons à dépasser les objectifs. Mais l'aspect humain de ce que nous accomplissons est encore plus important. Pensons au nombre d'emplois que nous avons créés grâce à notre travail, au nombre de résidences que nous avons fournies ou au nombre de personnes qui ont été touchées de façon positive. À titre de personnes et d'organisation, et en faisant équipe avec nos clients, nous contribuons à changer les choses et nous avons une incidence immense sur l'avenir de ces collectivités. » ☺

## Carboneutralité



### Réduction de notre empreinte écologique

BMO continue de maintenir sa carboneutralité à l'échelle de l'organisation, ce qui reflète les efforts déployés dans trois domaines :

1

Réduction de la consommation d'énergie dans nos locaux et dans les déplacements professionnels de nos employés

2

Investissement dans de l'électricité produite à partir de sources d'énergie renouvelables. En 2014, nous avons acheté 115 186 MWh d'énergie renouvelable

3

Achats de crédits de carbone de grande qualité sur le marché volontaire pour compenser les émissions restantes

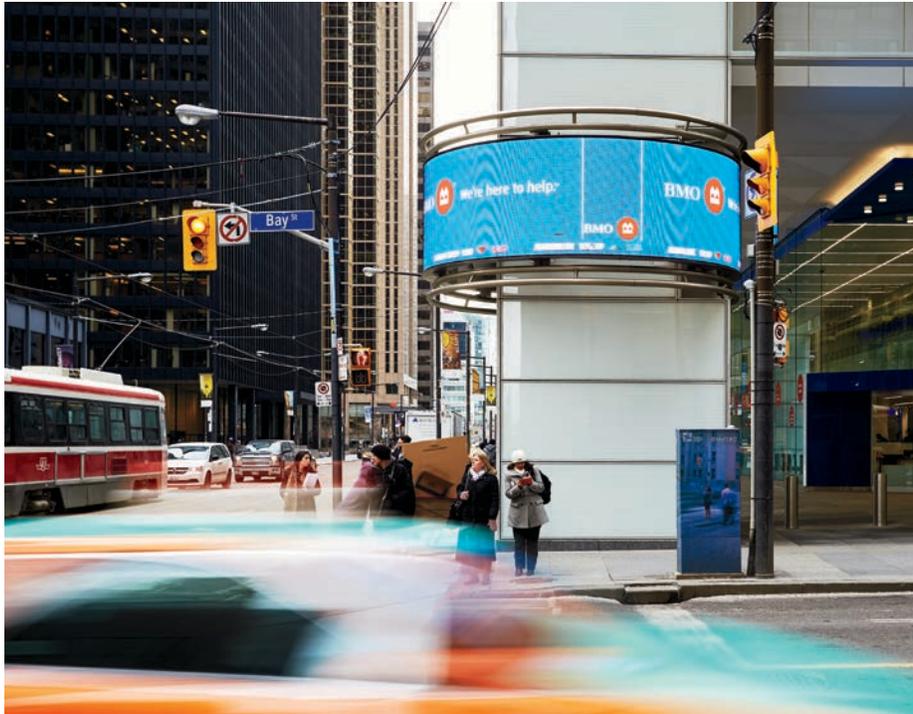
Nous avons actuellement deux cibles liées à la réduction des émissions, toutes deux établies en 2013 :

#### CIBLE DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS ABSOLUES

Réduire, d'ici à la fin de l'exercice 2017, le niveau absolu des émissions de carbone de l'organisation de 10 % par rapport au niveau de référence de l'exercice 2012

#### CIBLE FONDÉE SUR L'INTENSITÉ DES ÉMISSIONS

Réduire, d'ici à la fin de l'exercice 2017, les émissions de carbone de l'organisation de 0,5 tonne par employé par rapport au niveau de référence de l'exercice 2012, qui s'établissait à 4,76 tCO<sub>2</sub>e par ETP



## Inspirer confiance

Par nos efforts de lutte contre le blanchiment d'argent, nous contrecarrons les activités criminelles et terroristes, renforçons le travail d'équipe et apprenons à mieux connaître nos clients.



### Formation des employés Conduite

« C'EST MALHEUREUX, MAIS IL Y A des gens vraiment mal intentionnés, observe Stuart Davis, responsable, Lutte contre le blanchiment d'argent à BMO. Je ne parle pas uniquement de terroristes, mais de membres de réseaux du crime organisé, de trafiquants de drogue, et de bien d'autres individus encore. Ces individus ont besoin de liquidités – ils doivent pouvoir transférer de l'argent, ce qui nous donne une excellente occasion de les attraper. »

La capacité de la Banque de suivre les fonds « à la trace » s'est révélée essentielle à des enquêtes sur une multitude d'activités illicites allant des loteries truquées aux combines à la Ponzi, en passant par la fraude auprès de personnes âgées, la traite de personnes, le trafic de stupéfiants et la vente de produits de contrefaçon. L'identification des personnes qui financent les groupes terroristes et l'aide à

leur capture font partie de notre mandat. Le fil conducteur est le blanchiment d'argent. Ce terme générique englobe les diverses stratégies employées pour transformer les produits du crime en actifs en apparence légitimes dont on peut difficilement retracer les origines.

Partout dans le monde, les institutions financières collaborent étroitement avec les gouvernements, les organismes de réglementation et les agences d'application de la loi pour coordonner et intensifier les efforts en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (LBA). « La protection de notre Banque et de nos clients passe dans une large mesure par la LBA, explique Stuart. Si les organisations criminelles raffinent leurs méthodes, il en va de même des compétences que nous sommes en mesure d'utiliser; nous mettons à profit des techniques liées à l'ingénierie financière, à l'analyse de



### Conformité primée

En 2014, BMO a remporté le Prix Innovation pour les meilleures pratiques en matière de systèmes de conformité – Grand service.

données massives et à la statistique appliquée pour mettre un terme aux activités de ces individus et, au bout du compte, aider les autorités à les attraper. »

La vigilance de BMO en matière de LBA est essentielle à la protection de notre Banque, et elle contribue à soutenir la sécurité globale du système financier. Selon Stuart, dont la décision de concentrer ses efforts dans ce domaine découle directement des attaques du 11 septembre 2001, le travail que son équipe et lui effectuent avec détermination a une incidence plus vaste : « Il n'est pas nécessaire de remonter bien loin pour se rappeler les attaques terroristes perpétrées à Paris, ou les menaces intérieures qui ont plané partout, de Boston à Ottawa, sans compter la violence perpétuelle dans les points chauds du globe. Les dangers que nous essayons d'écartier sont bien réels. »

Partout dans le monde, les règlements en matière de LBA se sont complexifiés et témoignent des attentes sociétales élevées. Les exigences sur le plan de la conformité s'étant raffermies, les banques ont dû suivre le rythme. À BMO, par exemple, nous avons plus que doublé la taille de notre Unité de renseignement financier au cours de la dernière année. Dans toutes les sphères de la responsabilité sociétale, le défi consiste à s'assurer que le maintien d'un impératif moral catégorique soit également viable.

« En matière de LBA, tout est une question d'équilibre, précise Stuart. Il faut savoir concilier les besoins de l'organisation et ceux des organismes de réglementation et de nos clients. Le prix à payer pour des mesures inadéquates en matière de LBA est fort élevé, comme nous avons pu le constater ces dernières années. Cependant, à BMO, nous polarisons nos efforts de manière à faire les choses correctement. Qu'il s'agisse de nos employés et de nos processus ou des données que nous recueillons et des technologies que nous utilisons, nous nous concentrons sur ce qui est essentiel pour protéger nos clients, nos collègues, nos familles, nos amis et nos collectivités – toute la société, en fait. »

### Protéger notre avenir

Sans programme efficace de LBA, une banque ne peut obtenir d'un organisme de réglementation l'autorisation d'accroître ses activités ni de les étendre à de nouveaux marchés. « La conformité fait partie intégrante de notre stratégie de croissance, explique Peter Warrack, directeur général – Veille sur les risques. À la base, la gouvernance doit être solide. Ensuite, il ne reste plus qu'à allier bonnes technologies, bonnes données et bon jugement pour établir la correspondance entre les signaux d'alarme et la tolérance au risque de la Banque. »

Dans le cadre des efforts déployés pour mieux sensibiliser les employés de toute l'organisation aux enjeux entourant la LBA, la formation s'est révélée essentielle. Le personnel de l'Unité de renseignement financier au Canada et aux États-Unis fait régulièrement l'objet d'évaluations pour s'assurer que ses compétences sont à jour et adéquates. Par l'intermédiaire de L'Académie BMO Groupe financier, nous offrons de la formation en matière de LBA aux employés qui travaillent dans les domaines de l'analyse des données et de la veille au marché, ainsi qu'aux employés en contact direct avec la clientèle. Les caissiers, les directeurs de comptes, les conseillers en gestion de patrimoine et les spécialistes de la Direction Financement des grandes entreprises qui sont en contact avec les clients au quotidien sont bien placés pour repérer les comportements suspects. Et



## N° 1

BMO s'est classé au premier rang des entreprises de l'édition 2014 du Report on Business Board Games, qui évalue la qualité des pratiques de gouvernance de 247 sociétés.

Page ci-contre : La succursale principale de BMO à Toronto, en Ontario.

Ci-dessous : Stuart Davis.





Peter Warrack.



**96,5 M\$**

BMO a consacré 96 522 687 \$ à la formation de ses employés en 2014.

parce qu'ils sont attentifs aux particularités de chaque transaction, ils sont à même d'établir des relations fructueuses avec des millions de personnes qui effectuent des activités bancaires normales et qui sont heureuses que nous cherchions à bien comprendre leurs besoins.

La collaboration entre les diverses fonctions et disciplines, à l'intérieur et à l'extérieur de BMO, est un autre facteur important qui contribue à accroître la sensibilisation à la LBA. « Les relations sont essentielles, affirme Peter. Nous luttons contre une menace commune, à savoir le comportement criminel et ses répercussions sur l'économie. »

L'équipe responsable de la LBA à BMO collabore avec les organismes de réglementation et les autorités chargées de l'application de la loi pour apporter un complément à leur expertise. En outre, les employés de l'Unité de renseignement financier sont invités à adhérer à des associations de professionnels afin d'échanger, avec leurs collègues du secteur, sur les tendances émergentes et les récentes techniques d'enquête. « La LBA n'est pas une fonction qui reste confinée au service de soutien, explique Stuart. Elle réunit tous les secteurs de notre organisation. À BMO, nous avons tous un rôle à jouer à ce chapitre. »

#### Des talents de partout dans le monde

Les initiatives en matière de LBA n'ont de véritable effet que si elles favorisent la collaboration dans l'ensemble du secteur des services bancaires. C'est pourquoi nous saisissons toutes les occasions de communiquer nos meilleures pratiques lors de conférences sectorielles et de séances de perfectionnement professionnel. Nous

faisons également équipe avec des établissements universitaires en ce qui concerne la formation continue liée à la LBA. Par exemple, nous avons collaboré avec le collège Seneca de Toronto à l'élaboration d'un programme d'analyse des crimes financiers, ainsi qu'à la mise sur pied de stages dans le secteur des services financiers. À ce jour, 15 diplômés du collège Seneca se sont joints à BMO.

Notre réputation attire des talents de l'étranger : plusieurs employés de l'Unité de renseignement financier sont des immigrants récents qui ont acquis une expérience pertinente dans des pays aussi lointains que le Ghana et le Koweït.

« Notre culture, jumelée à l'ensemble des connaissances techniques que nous avons accumulées, fait de BMO un milieu de travail où il fait bon évoluer et s'épanouir en tant que spécialiste de la LBA, résume Peter. C'est pour cette raison que je me suis joint à la Banque – parce que nous allons au-delà de la réglementation, que nous comptons les meilleurs employés qui soient, qu'il règne ici une atmosphère de collaboration et que nous avons accès à un programme de formation rigoureux. Au lieu de simplement agir selon les exigences, nous agissons avec intégrité. Nous incarnons nos valeurs. »



#### Meilleur employeur

BMO s'est classé parmi les 100 employeurs les plus attrayants au Canada en 2014 selon Universum.

**Les marques de commerce ci-dessous sont la propriété de la Banque de Montréal ou de ses filiales; elles sont déposées au Canada et dans d'autres pays :**  
BMO, BMO et le médaillon contenant le M souligné, BMO Groupe financier.

**Les marques de commerce ci-dessous sont la propriété de tiers :**  
Centraide et Journées d'entraide sont des marques de commerce de Centraide Canada-United Way of Canada

Jeunesse, J'écoute / Kids Help Phone est une marque officielle de La Société de l'enfance canadienne / Canadian Children's Foundation

Jeunesse, J'écoute est une marque de commerce déposée de Jeunesse, J'écoute.



Un rendu de l'Amphithéâtre BMO du Youth Campus à Calgary, en Alberta.

## Le cœur d'une grande ville

En octobre 2014, BMO annonçait un don de 2,5 millions de dollars à la fondation du Stampede de Calgary en vue de la construction de l'Amphithéâtre BMO du futur Youth Campus, un espace en plein air consacré au divertissement et au spectacle situé au cœur de la quatrième ville en importance au Canada. BMO est un partenaire de longue date du Stampede de Calgary, la célébration annuelle du patrimoine western et des racines agricoles de l'Alberta. Outre le BMO Centre, centre de commerce et de congrès, nous commanditons également les Farm Family Awards ainsi que la Journée pour les enfants BMO.

Le nouvel amphithéâtre de 800 places assises est l'élément central du Stampede Youth Campus. Il fait partie d'un projet évalué à 100 millions de dollars qui vise à transformer la zone riveraine du Stampede Park en une attraction ouverte à l'année. « L'Amphithéâtre BMO du Youth Campus permettra de consolider davantage nos liens avec des groupes d'artistes locaux, explique Ann McCaig, présidente de la fondation du Stampede de Calgary. L'espace commun deviendra une destination pour les Calgariens qui souhaitent admirer le talent de nos jeunes. »

Pour sa part, Susan Brown, première vice-présidente de la Direction de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest, à BMO, est d'avis que l'investissement communautaire le plus important de la Banque en Alberta reflète la solidité d'un partenariat qui remonte à 1899 : « Calgary est une ville où les relations comptent pour beaucoup, et notre collaboration de longue date avec le Stampede en est un exemple parfait. Le nouvel amphithéâtre sera un centre de l'innovation et une source d'inspiration où les jeunes pourront s'adonner à la création et aux arts. Ainsi, le Stampede Park demeurera le centre nerveux de Calgary. »

### Nous joindre

Vous pouvez consulter ou imprimer le Rapport sociétal 2015 de BMO Groupe financier à partir de notre site Web. Si vous avez des questions sur nos activités en matière de responsabilité sociétale, communiquez avec nous à [corporate.responsibility@bmo.com](mailto:corporate.responsibility@bmo.com).



PRINCIPES  
D'ÉQUATEUR



SÉRIE D'INDICES  
FTSE4GOOD

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

INDICE DOW JONES DE DÉVELOPPE-  
MENT DURABLE - AMÉRIQUE DU NORD



A DÉLIVRÉ DES CRÉDITS CARBONE.  
LE PRÉSENT RAPPORT SOCIÉTAL EST  
NEUTRE EN CARBONE.

