BMO Groupe financier
Rapport sociétal 2016

Une responsabilité **personnelle**

Cynthia Mufarreh, responsable - Loi sur l'accès au crédit des collectivités, BMO Harris Bank

BMO MD

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 692 milliards de dollars au 31 juillet 2016 et d'un effectif de plus de 46 000 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. Les activités de BMO Groupe financier sont réparties entre trois groupes d'exploitation : les Services bancaires Particuliers et entreprises, la Gestion de patrimoine et BMO Marchés des capitaux.

Table des matières

Un message du chef de la direction	8
Notre engagement	11
La responsabilité, indissociable de nos activités	12
Deux points de vue sur notre responsabilité sociétale	13
Un échange avec Barbara Muir sur la gouvernance	14
Section 1 : Aider de façon inattendue	16
Section 2 : Rapports humains	30
Section 3 : Un but commun	48
Réduction de notre impact	60

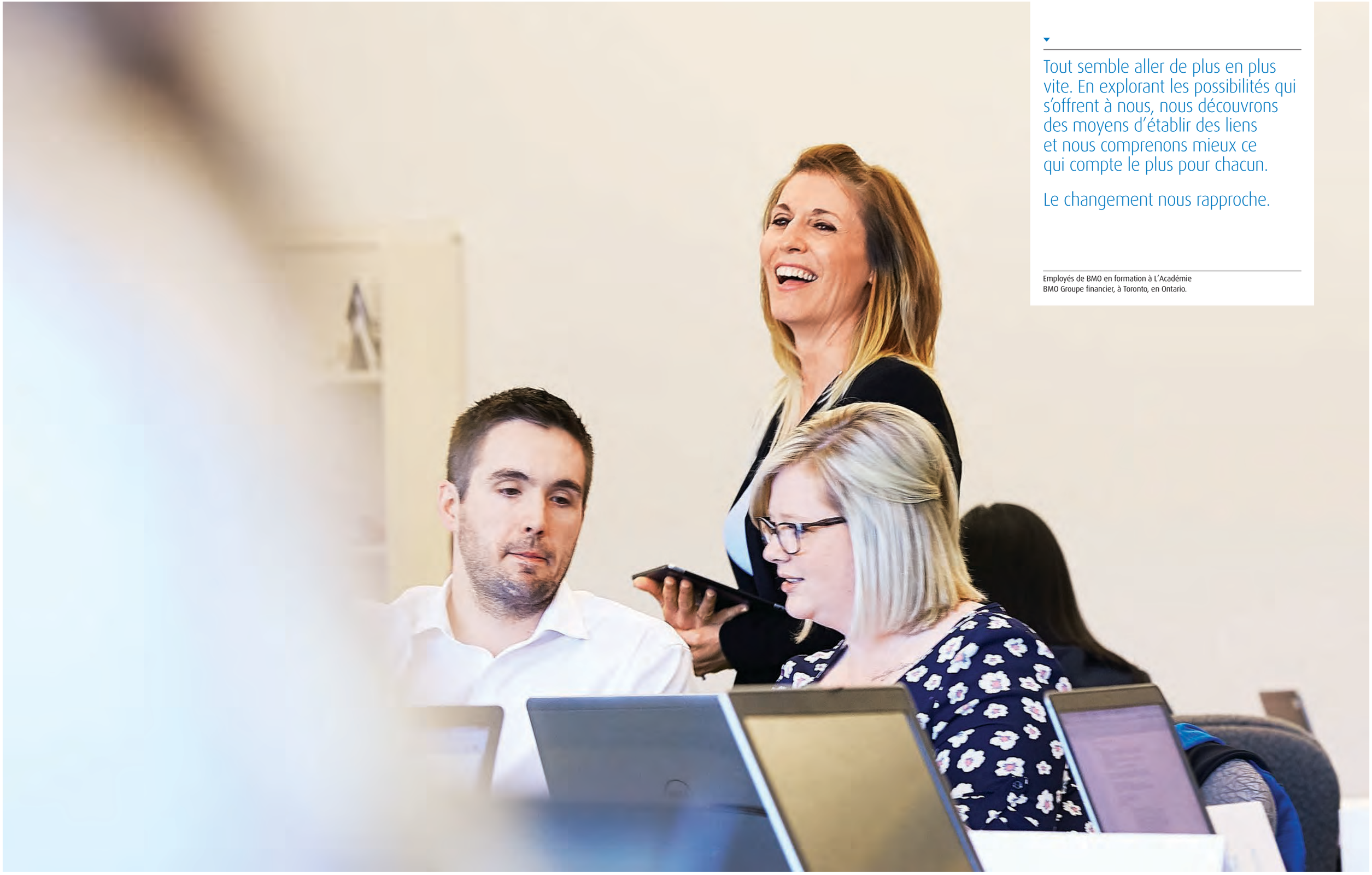
Nous sommes ici pour aider nos clients à s'adapter au changement.

Pour soutenir les innovateurs qui découvrent des façons d'améliorer la vie des gens.

Pour catalyser la croissance économique, bâtir des collectivités plus solides et améliorer l'état de la planète.

Alors que nous nous joignons à nos parties prenantes pour bâtir un avenir durable, nous partageons tous une conviction fondamentale :

C'est une responsabilité personnelle.



Tout semble aller de plus en plus vite. En explorant les possibilités qui s'offrent à nous, nous découvrons des moyens d'établir des liens et nous comprenons mieux ce qui compte le plus pour chacun.

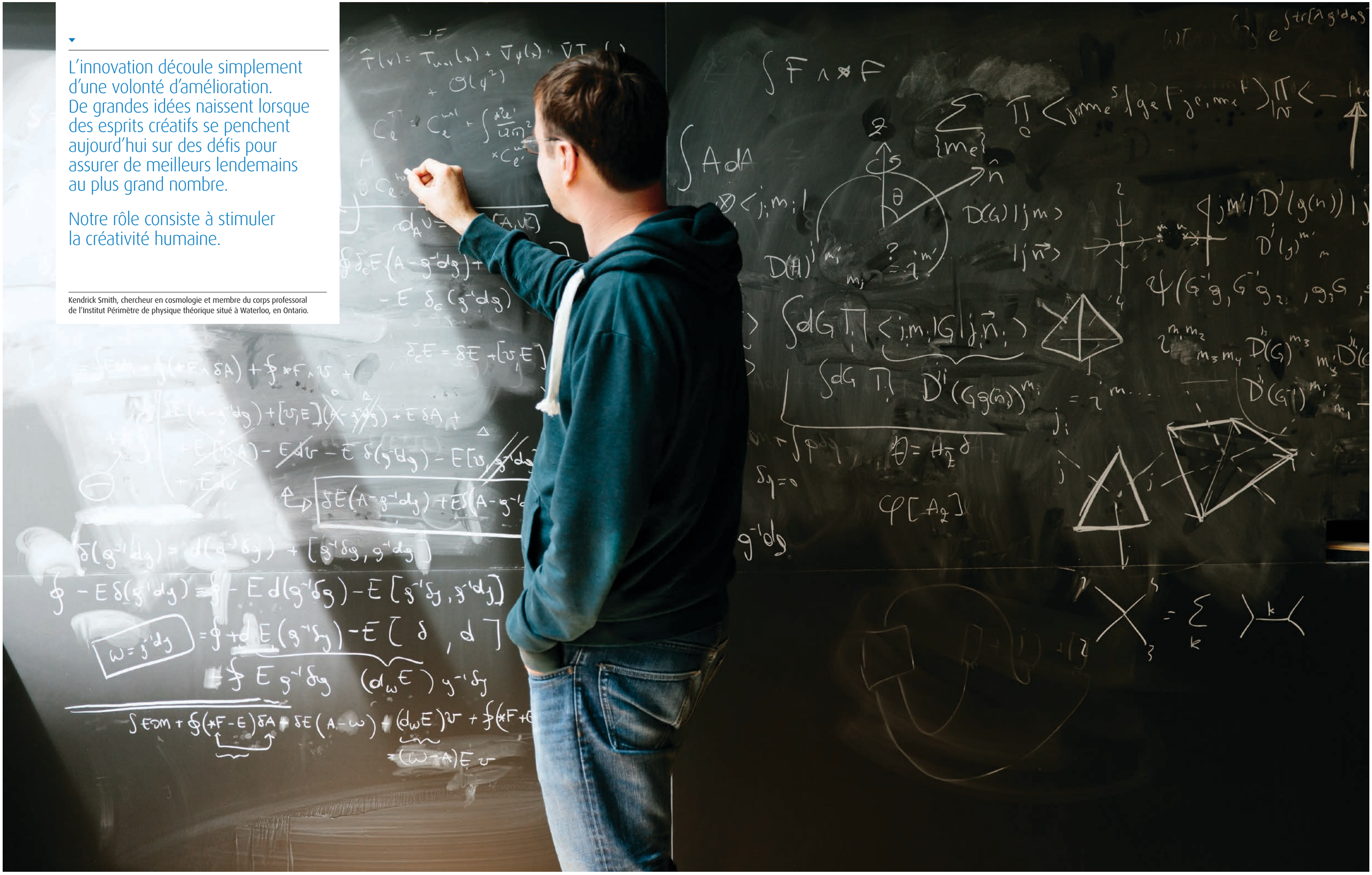
Le changement nous rapproche.

Employés de BMO en formation à L'Académie BMO Groupe financier, à Toronto, en Ontario.

L'innovation découle simplement d'une volonté d'amélioration. De grandes idées naissent lorsque des esprits créatifs se penchent aujourd'hui sur des défis pour assurer de meilleurs lendemains au plus grand nombre.

Notre rôle consiste à stimuler la créativité humaine.

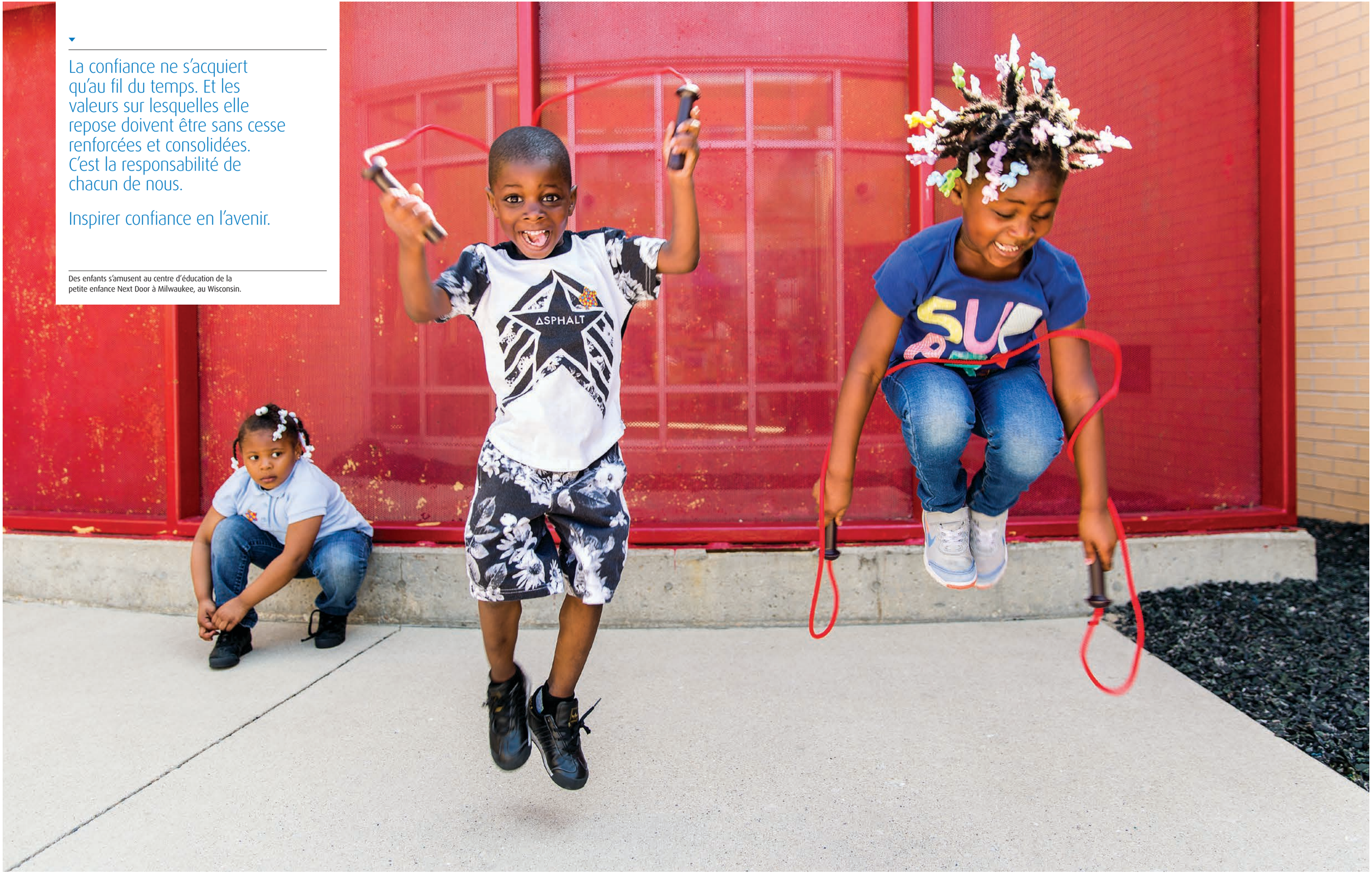
Kendrick Smith, chercheur en cosmologie et membre du corps professoral de l'Institut Périmètre de physique théorique situé à Waterloo, en Ontario.



La confiance ne s'acquiert qu'au fil du temps. Et les valeurs sur lesquelles elle repose doivent être sans cesse renforcées et consolidées. C'est la responsabilité de chacun de nous.

Inspirer confiance en l'avenir.

Des enfants s'amusent au centre d'éducation de la petite enfance Next Door à Milwaukee, au Wisconsin.



Un message du chef de la direction

Au fil de deux cents ans de progrès, d'adaptation et de changement, nous avons toujours compris la différence entre longévité et durabilité. Parce que, pour nous, la responsabilité sociétale est aussi une responsabilité personnelle.

Bill Downe lors d'une rencontre du Conseil consultatif de leaders Y de BMO.

LA VALEUR QUE GÉNÈRE une banque va bien au-delà de sa gamme de produits et services, ou des technologies qu'elle utilise pour faciliter les transactions, ou encore des outils qu'elle développe pour offrir des services bancaires simplifiés, souples et qui s'adaptent aux besoins en évolution de sa clientèle. Les nombreuses facettes de notre offre aux clients reflètent toutes une véritable compréhension de ce qui nous incite à exercer nos activités.

Et cette compréhension est indissociable de notre approche en matière de responsabilité sociétale. Nous ne faisons pas que respecter les exigences en matière de conformité; nous trouvons un terrain d'entente avec toutes nos parties prenantes sur le genre d'avenir que nous souhaitons bâtir ensemble. Pour nous, c'est une question d'engagement personnel.

Aider en trois dimensions

Tout commence par une prise de conscience de la dimension humaine. En écoutant nos clients afin de comprendre ce qui est important pour eux, nous découvrons comment nous pouvons les aider à réussir. Il en va de même pour tous nos partenariats avec les collectivités, comme l'illustrent les histoires rassemblées dans le présent Rapport sociétal. Qu'il s'agisse du programme offert par l'organisme Next Door visant à promouvoir l'éducation de la petite enfance dans les quartiers déshérités de Milwaukee, ou de l'initiative *Je vois Montréal* invitant les gens à soumettre des idées pour revitaliser cette grande ville, ou encore du programme WINGS, à Chicago, qui aide les femmes à échapper à la violence conjugale et à refaire leur vie – dans tous les cas, nous nous assurons d'être bien attentifs aux besoins réels des gens et de puiser dans notre propre expérience pour fournir un soutien qui contribue à changer les choses.

Une autre dimension essentielle du rôle d'aide consiste à élaborer de nouveaux outils et de meilleures façons de travailler qui s'accordent naturellement avec ce que les gens pensent et souhaitent pour gérer leurs finances. De la même manière que les fondateurs de H2nanO perfectionnent leur technologie solaire utilisée pour purifier l'eau contaminée, ou que les entrepreneurs de Medella Health développent un verre de contact intelligent qui surveille l'état de santé de ceux qui le portent, nous mettons en place des systèmes de gestion financière simples et intuitifs afin que tous ces jeunes visionnaires puissent se concentrer sur ce qu'ils font de mieux.

Nous savons toutefois que la réussite de ce travail de collaboration avec nos parties prenantes repose, au bout du compte, sur la façon dont nos propres équipes travaillent ensemble. Lorsque notre groupe des Services bancaires aux Autochtones, un chef de file dans

Membres du Conseil consultatif de leaders Y lors d'une rencontre à Toronto, en Ontario.

le secteur, aide la Nation des Piikani de l'Alberta à assurer la transformation durable de son économie, il reçoit le soutien d'experts d'autres secteurs de BMO qui coordonnent leurs efforts afin que nous puissions agir comme une seule et même banque. Et lorsque des incendies de forêt majeurs ont forcé l'évacuation de dizaines de milliers de personnes dans la région de Fort McMurray, nos employés de partout au Canada se sont mobilisés pour aider les clients, les membres de la collectivité et leurs collègues à faire face à l'incertitude et, dans bien des cas, à des pertes dévastatrices.

Une responsabilité personnelle

La façon dont nous exprimons notre soutien aux différentes parties prenantes de BMO a évolué au fil du temps. Toutefois, à la veille de notre bicentenaire, il ressort clairement que le désir d'aider est depuis longtemps un trait caractéristique de notre organisation.

À preuve le Projet jeunesse de la Banque de Montréal, lancé il y a plus de 40 ans pour aider les jeunes de quartiers défavorisés à trouver un emploi, mettait de l'avant les mêmes valeurs que nous défendons aujourd'hui dans nos initiatives pour favoriser l'épanouissement des collectivités. L'histoire de Buddy Boyd, un adolescent sans emploi aux perspectives d'avenir limitées devenu entrepreneur prospère dans le secteur du recyclage, illustre bien notre engagement à aider les gens à réaliser leur plein potentiel. Et la volonté de Buddy à « donner au suivant », en transmettant les leçons qu'il a acquises à ceux qui en ont besoin, s'inscrit bien dans l'esprit des efforts que nous mettons en œuvre pour favoriser la durabilité sur le plan social, économique et environnemental. Le travail que nous accomplissons en collaboration avec nos parties prenantes produit un effet d'entraînement, chaque geste posé pour améliorer les choses en inspirant un autre.

Au fil de deux cents ans de progrès, d'adaptation et de changement, nous avons toujours compris la différence entre longévité et durabilité. C'est pourquoi nous cultivons les liens étroits établis avec nos parties prenantes et que nous les soutenons avec empathie – et de manière responsable. Pour continuer à mériter la confiance qu'elles nous accordent, nous devons nous engager envers elles, non seulement en tant qu'institution qui applique des politiques, mais aussi comme des gens aidant d'autres gens. Parce que la responsabilité sociétale doit aussi être une responsabilité personnelle.

Bill Downe
Chef de la direction

Plus de
90 %
des employés de BMO ont participé à notre campagne annuelle BMO Générosité en 2015.

Ici, pour vous. C'est la promesse que nous faisons à nos clients.

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

Créer des possibilités jusqu'alors inexistantes. 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. Trouver la force dans la diversité, tout en nous sentant encouragés à réaliser notre potentiel. Et accomplir notre travail avec intégrité. Transparence. En adoptant une approche rigoureuse en matière de gestion des risques. Et avec la conviction qu'agir comme il se doit, ce n'est pas uniquement suivre les règles, c'est aussi mériter et conserver la confiance.

Lorsque nous concilions de nombreuses responsabilités, grandes et petites, nous renforçons la performance future de BMO, tout en contribuant à la réussite de toutes nos parties prenantes.

Par tous les moyens possibles.

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 quant à un éventail de questions actuelles et émergentes qui portent sur le secteur des services bancaires 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 qui comptent le plus pour notre organisation et nos parties prenantes, 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.

Allez à bmo.com/gouvernance pour en savoir plus sur la structure de gouvernance de BMO. Pour en savoir plus sur la mobilisation des parties prenantes et le processus de détermination de l'importance relative, reportez-vous au Rapport sur la responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance et Déclaration annuelle de BMO que vous trouverez à bmo.com/responsabilitesocietale.

Deux points de vue sur notre responsabilité sociétale

Chaque année, BMO publie deux rapports complémentaires sur la responsabilité sociétale.

Le **Rapport sur la responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance et Déclaration annuelle** contient une analyse détaillée de la performance de la Banque par rapport à des indices de durabilité clés.

Les histoires présentées dans ce **rapport sociétal** montrent comment BMO met en pratique son engagement à l'égard de la durabilité et mettent en relief les liens que nous entretenons avec les clients, les employés, les collectivités et d'autres parties prenantes.

Ces deux rapports démontrent notre volonté de faire preuve de transparence, d'exercer nos responsabilités de reddition de comptes et d'assurer la rigueur des faits exposés, des éléments que nous savons essentiels au maintien de la confiance que la Banque inspire comme organisation gérée de manière responsable. Les deux documents insistent sur les 15 enjeux importants qui comptent le plus pour notre organisation et pour nos parties prenantes :

Gestion des activités

1 Conduite
2 Protection du consommateur et transparence
3 Gouvernance
4 Rétroaction des clients
5 Confidentialité et sécurité des données

Services bancaires responsables

6 Accès et inclusion financière
7 Investissement responsable
8 Octroi de crédit responsable

Inspirer les employés

9 Diversité et inclusion
10 Mobilisation des employés
11 Apprentissage et perfectionnement
12 Recrutement et fidélisation d'employés talentueux

Bâtir des collectivités plus solides

13 Contribution à la vie des collectivités
14 Littératie financière

Réduction de notre empreinte écologique

15 Réduction de notre empreinte écologique

Sur le site bmo.com/responsabilitesocietale, vous trouverez les versions téléchargeables de ces deux documents, de même que leurs versions antérieures et d'autres rapports spécialisés. Pour une vue d'ensemble complète des activités de la Banque, consultez le rapport annuel de BMO Groupe financier, à télécharger à partir du site bmo.com/relationsinvestisseurs.

Un échange avec Barbara Muir

À titre de conseillère générale déléguée et secrétaire générale, Barbara Muir est responsable du soutien juridique et réglementaire des initiatives de BMO, dont la gouvernance des questions éthiques et des questions ESG, de même que de la gouvernance pour l'ensemble de l'organisation.

Barbara Muir

Quel est le rôle de la direction dans l'instauration d'une bonne gouvernance?

Essentiellement, la gouvernance vise à faire en sorte que les décisions soient prises de manière efficace. La gouvernance désigne les règles, politiques et relations qui guident et orientent les activités d'une société, de même que les mesures de contrôle et processus qui les sous-tendent. Pour assurer une bonne gouvernance, il faut des employés compétents et bien informés. La direction, sous la supervision du conseil d'administration, doit s'assurer que les employés comprennent bien les attentes et prennent l'engagement d'exécuter leurs tâches.

Mais, surtout, le conseil d'administration et la direction doivent être déterminés à assurer une bonne gouvernance.

Quelle grande question liée à la gouvernance préoccupe les banques à l'heure actuelle?

La culture, sans aucun doute. Depuis la crise financière, les sociétés et les banques sont soumises à de nouvelles lois et exigences réglementaires dans le but de rétablir la confiance dans le système financier. Il n'empêche qu'un ensemble de valeurs qui encadre le comportement des employés est tout aussi essentiel.

Le Code de conduite de BMO, dans sa version fraîchement révisée, nous sert de guide pour faire ce qui est bien. Ce code repose sur nos valeurs, celles que nous avons déterminées avec les employés qui doivent justement les incarner. Avec le soutien du Conseil d'administration, nous avons défini la culture Être BMO, soit un ensemble de valeurs et d'actions qui constitue une feuille de route pour nos quelque 46 000 employés. Ces actions visent à instaurer une culture éthique à l'échelle de l'organisation de sorte que nos clients et parties prenantes aient confiance dans le travail que nous faisons avec eux.

Quel rôle le Conseil et la direction jouent-ils pour faire en sorte que les valeurs de BMO soient claires, bien comprises et favorisent la bonne gouvernance?

La transparence est primordiale, et la communication essentielle. Notre sondage annuel auprès des employés est un outil précieux. Nous demandons aux employés s'ils font confiance à la direction de la Banque, ce qu'ils pensent de notre culture organisationnelle, et nous leur posons d'autres questions pour savoir si nous allons dans la bonne direction ou si nous avons des lacunes à combler.

Nous nous servons aussi de nos médias sociaux internes pour favoriser la communication entre les leaders et les employés. Ces échanges aident la haute direction à comprendre ce qui compte pour les personnes qui travaillent à BMO. Nous les utilisons pour communiquer l'information et présenter les différentes facettes de l'organisation à tous les employés.

Le Conseil établit la voie que doit suivre la Banque et supervise les mesures prises par la direction. Le Conseil et la haute direction doivent donner l'exemple, par leurs paroles et leurs gestes, en adoptant les comportements appropriés et en obtenant les résultats voulus.

Qu'est-ce qui compte avant tout pour nos clients et nos autres parties prenantes?

Pour les clients, la Banque représente plus que l'endroit où ils déposent et retirent de l'argent. Quoi que nous fassions, ils s'attendent à ce que nous agissions avec intégrité. À ce que nous incarnions nos valeurs. À ce que nous les aidions à prendre des décisions d'affaires et des décisions financières qui soient à la fois bonnes et viables, et adaptées à leur situation.

Nos parties prenantes veulent que nous fassions ce qui est bien. Or, la notion de « ce qui est bien » peut varier d'une personne à l'autre. C'est donc à nous qu'il revient de déterminer ce qui est bien pour la Banque, puis d'aider nos clients à conduire leurs affaires dans une optique de durabilité.

Que fait le Conseil d'administration pour ne rien rater de l'actualité qui concerne nos activités?

En collaboration avec L'Académie BMO Groupe financier, nous avons mis au point une application d'apprentissage en ligne à l'intention des administrateurs du Conseil. Chaque trimestre, nous publions des articles sur des sujets qui, selon nous, sont d'intérêt courant, ou sur des sujets proposés par le Conseil. Pensons notamment à de l'information sur une entreprise en particulier, des modifications à la réglementation, des produits et services, ou d'autres sujets comme la biométrie ou la technologie *blockchain*. Grâce à cette application, les administrateurs obtiennent les toutes dernières nouvelles qui ont de l'importance pour la Banque et s'intéressent à des sujets sur lesquels ils devraient poser d'autres questions.

Quel rôle la gouvernance peut-elle jouer face à un environnement en pleine évolution?

Pour assurer notre capacité à prendre de bonnes décisions dans un environnement en évolution – et évolutif –, nous nous devons de développer une culture forte, enracinée dans les valeurs de l'organisation, et de la faire rayonner.

BMO a connu maintes transformations depuis deux siècles. Nous vivons effectivement dans un monde en plein changement, mais ça n'est pas nouveau. Si, au fil des ans, notre évolution a été positive, c'est grâce à la bonne gouvernance que nous avons instaurée et à la vision à long terme que nous avons adoptée, et parce que nous avons toujours fait ce qui était bien pour le client. Ces notions ont aussi évolué, mais notre engagement est demeuré le même. Il y a près de deux cents ans, les employés de la Banque n'auraient jamais pu imaginer le monde tel que nous le connaissons aujourd'hui. N'empêche, certains défis restent identiques. À une époque, c'est en traîneau que nous allions servir les collectivités éloignées; aujourd'hui, nous le faisons en ligne. Le changement constant nous laisse une impression de nouveauté parce que nous n'étions pas de ce monde il y a deux cents ans; il n'en demeure pas moins que nous trouvons des façons créatives d'établir des liens depuis le début.

Quels que soient le contexte et le moment, la bonne gouvernance est un incontournable. Si vous comprenez cela, vous réussirez.

Section 1

Aider de façon inattendue

L'Institut Périmètre de physique théorique situé à Waterloo, en Ontario.

Miser sur la technologie

Le large soutien de BMO au secteur de la haute technologie reflète notre conviction profonde que la technologie n'est pas seulement un moteur de l'économie – c'est un outil pour améliorer la vie des gens.

Mark Miner, directeur principal - Crédit, Mark Gilbert, directeur - Comptes d'entreprise et Deirdre Bergin, directrice générale - Technologies et innovation.

Mobilisation des employés

LA TECHNOLOGIE A TRANSFORMÉ la façon dont les entreprises interagissent avec les gens. C'est particulièrement vrai pour les banques : à BMO, nous améliorons sans cesse nos systèmes et nos applications pour rendre nos services bancaires plus efficaces et plus pratiques pour nos clients, et surtout, pour rendre l'expérience plus personnelle. Des technologies perfectionnées nous permettent de mieux comprendre leurs besoins et de leur offrir une souplesse accrue pour planifier l'avenir.

De même, la technologie joue un rôle clé dans l'évolution de nombreux aspects plus vastes du bien commun, de la prestation de soins de santé efficaces à l'atténuation des effets des changements climatiques. Et notre Banque, en qualité d'intermédiaire vital au sein de l'économie, est bien placée pour s'inscrire dans ces retombées positives en collaborant avec une clientèle très diversifiée du secteur de la haute technologie.

Nous aidons les innovateurs à assurer la viabilité d'idées révolutionnaires pendant qu'ils concentrent leurs efforts sur des objectifs plus ambitieux, qu'il s'agisse d'améliorer la vie des gens, de bâtir des collectivités plus solides ou de protéger l'environnement. De la recherche de pointe aux pépinières d'entreprises, en passant par les entreprises en démarrage prometteuses et les firmes bien établies qui franchissent la prochaine grande étape, nous cherchons les initiatives fécondes qui amènent de nouvelles possibilités et favorisent la prospérité à long terme.

« Le secteur de la technologie domine notre économie, affirme Deirdre Bergin, directrice générale du groupe Technologies et innovation à BMO. Il est indispensable à notre compétitivité

à l'échelle mondiale et définira bel et bien notre avenir social et économique. »

L'équipe de Deirdre est composée d'employés de la Banque désignés « champions » de la technologie (voir l'encadré), chacun ayant un portefeuille axé sur l'un des principaux pôles d'innovation au Canada : Halifax, Montréal, Ottawa, Toronto, Kitchener-Waterloo et Vancouver. Ces champions apportent un soutien financier professionnel aux clients actuels et potentiels à toutes les étapes du développement, et les mettent en contact, au besoin, avec une équipe du crédit spécialisé qui possède une vaste expérience du secteur de la technologie. Beaucoup de clients tirent aussi parti du savoir-faire de BMO en tant que banque nord-américaine, dans le cadre d'opérations transfrontalières (Canada et États-Unis).

D'une manière générale, ces champions de la technologie établis dans les régions font du réseautage avec des groupes sectoriels, participent à des activités d'échange des connaissances et ajoutent, par leur présence, une dimension humaine au soutien apporté par BMO aux pépinières et aux accélérateurs d'entreprises au Canada.

« La technologie touche toutes les sphères de notre vie, mentionne Deirdre, qu'il s'agisse de nos modes de communication, de notre façon de conduire nos voitures ou de nos procédés de fabrication. Il est très important pour l'économie d'aider les jeunes entreprises innovantes à accroître leurs activités, et c'est ce que nous faisons. »

Encore plus de licornes

Nombre d'entreprises technologiques privées en démarrage dont la valorisation est de 1 milliard de dollars US ou plus :
2012 : 24
2014 : 72
2016 : 188

Adam Manning, directeur de comptes d'entreprise, BMO Groupe financier.

Portrait d'un champion

« Il est très stimulant d'avoir la possibilité de collaborer avec des entreprises extraordinaires qui changent le monde. J'adore aller travailler chaque jour en sachant que je fais bouger les choses. »

En poste à Kitchener-Waterloo, en Ontario, le directeur de comptes d'entreprise Adam Manning fait partie des « champions » du secteur de la technologie de BMO, une équipe qui travaille en étroite collaboration avec des entreprises innovantes à peine lancées ou qui misent sur leur succès initial.

Un mot sur son rôle de champion de la technologie : « Je gérais un portefeuille diversifié d'entreprises, mais, ces dernières années, j'en suis venu à m'intéresser de plus en plus aux entreprises spécialisées dans la technologie. J'ai passé beaucoup de temps dans la collectivité de la haute technologie locale à participer à des activités, à apprendre à connaître les gens et à écouter. Puis, lorsque le programme des champions de la technologie de la Banque a commencé à prendre forme, à la fin de 2015, mon rôle a été officialisé. À présent, je m'occupe exclusivement de ce secteur. »

Satisfaire les besoins particuliers des clients du secteur de la technologie : « J'estime que nous avons une longueur d'avance sur le marché lorsqu'il s'agit de comprendre les besoins de ces entreprises et de voir tous les moyens à notre disposition pour y répondre. Les différents secteurs de la Banque sont interreliés et travaillent bien ensemble. »

Lorsque faire affaire avec une banque est une option sensée : « Nous aidons les entreprises à déterminer avec qui elles devraient s'associer à l'étape actuelle de leur développement. Certaines ne sont pas prêtes à demander du financement bancaire, du moins pour l'instant. Nous pouvons néanmoins les mettre en contact avec des sociétés de capital-risque et d'autres membres de la collectivité qui sont prêts à assumer davantage de risques. Puis, à mesure qu'elles grandissent, nous déterminons avec elles à quels moments et dans quels domaines nous pouvons leur apporter une valeur ajoutée. Elles savent que nous faisons partie de l'écosystème technologique. »

Pourquoi BMO se concentre sur ce secteur : « Notre Banque est avant-gardiste, et nous sommes conscients des possibilités qu'offre le marché de la technologie. C'est pourquoi nous veillons à disposer des ressources nécessaires pour en tirer parti. La haute technologie est le secteur de l'économie qui croît le plus rapidement; en fait, la technologie et l'innovation ont une incidence sur tous les secteurs. J'estime que soutenir ces entreprises et les aider à atteindre leurs objectifs est d'une importance capitale. »

L'innovation à l'état pur

H2nanO a mis au point une technologie abordable fonctionnant à l'énergie solaire qui débarrasse l'eau des contaminants organiques qu'elle contient, ce qui permet de recycler sans risque les eaux usées de nombreux sites industriels.

Octroi de crédit responsable

« CE QUI NOUS INTÉRESSE LE PLUS, c'est de trouver des façons d'utiliser la technologie pour le bien commun plutôt que pour simplement fabriquer des trucs cool, affirme Stuart Linley, chef des finances. Ce qui nous passionne dans le lancement d'une entreprise, c'est le résultat – non pas uniquement de travailler à la création d'une entreprise novatrice, mais aussi d'avoir une incidence considérable sur la société sous l'angle de l'environnement. »

H2nanO, l'entreprise cofondée par Stuart et trois collègues ingénieurs en nanotechnologie, semble disposée à accomplir tout cela et plus encore. En mettant à profit les travaux de recherche novateurs menés par l'équipe à l'Université de Waterloo, l'entreprise en démarrage a créé un modèle de procédé qui utilise l'énergie solaire pour décomposer les contaminants organiques persistants que l'eau contient.

Par le passé, de nombreux polluants d'origine humaine (allant des boues d'huile à moteur à l'œstrogène en passant par la caféine) ne pouvaient être extraits de l'eau que par des méthodes coûteuses reposant sur le recours à des produits chimiques. Mais la technologie de H2nanO s'appuie sur l'énergie solaire, ce qui la rend non seulement fort économique, mais aussi incroyablement respectueuse de l'environnement : elle ne produit pas de déchets. De plus, une fois extrait de l'eau propre, le catalyseur peut être réutilisé à l'infini dans d'autres traitements.

Ci-haut : Espace réservé à la recherche chez H2nanO.

2,5 milliards de dollars

Capitaux engagés dans le financement du secteur des énergies renouvelables.*

Cette technologie extraordinaire a vu le jour dans un laboratoire dirigé par le docteur Frank Gu de la faculté de génie chimique de l'Université de Waterloo, dont les travaux de recherche portent sur l'utilisation des nanomatériaux en médecine, en agriculture et dans le domaine de la protection de l'environnement. Stuart Linley et son camarade Tim Leshuk, étudiant en ingénierie comme lui, assistaient leur professeur dans l'exploration d'applications de la nanotechnologie liées à la santé quand le trio s'est rendu compte qu'un procédé qu'ils étaient en train de tester pourrait en fait servir à éliminer les toxines organiques dans l'eau.

« Rien que de penser aux problèmes environnementaux auxquels nous pourrions nous attaquer, notre enthousiasme était à son comble, se réjouit Stuart. Ce n'est que lorsque nous avons commencé à voir les choses en grand que nous avons réalisé que le procédé pourrait servir à traiter l'eau contaminée des sables bitumineux. »

Nettoyage des sables bitumineux

Les sables bitumineux d'Athabasca, dans le Nord-Est de l'Alberta, représentent une part importante des réserves prouvées du Canada qui font de notre pays l'un des principaux producteurs de pétrole au monde. L'exploitation à ciel ouvert de sables contenant du pétrole brut lourd ou du bitume provenant de ce vaste gisement constitue l'une des plus importantes opérations industrielles en Amérique du Nord. Mais c'est aussi un procédé qui met en péril l'environnement, notamment pour ce qui est de l'utilisation de l'eau. Pour chaque baril de pétrole produit, l'équivalent de 1,5 baril d'eau sale doit être pompée dans des bassins de décantation où elle est retenue, car trop toxique pour être évacuée dans le milieu ambiant, les contaminants qu'elle contient ne pouvant être éliminés à bon compte. Mais tout cela semble sur le point de changer.

Lorsque l'équipe de H2nanO a réalisé le potentiel de sa nouvelle technologie, elle a rapidement engagé un dialogue avec des producteurs de pétrole extrait des sables bitumineux et mené une série de tests concluants. S'en est rapidement suivie la planification d'un projet pilote à grande échelle, lancé en 2016, qui pourrait mener à l'utilisation de cette technologie révolutionnaire pour nettoyer des milliards de litres d'eau de traitement. L'entreprise s'entretient en parallèle avec des clients potentiels d'autres secteurs d'activité où les eaux usées sont depuis longtemps difficiles à traiter de façon économique.

« Nous croyons avoir trouvé un moyen de contribuer à la prospérité du Canada tout en assurant la remise en état des lieux », déclare Stuart, à présent directeur financier de la nouvelle entreprise qui a pour chef de la direction le docteur Gu. Tim Leshuk exerce la fonction de chef de la technologie et un quatrième cofondateur, Zac Young (un condisciple diplômé d'ingénierie), celle de directeur de l'expansion des affaires. Dans ses modestes bureaux situés à Waterloo,

Zac Young, Tim Leshuk et Stuart Linley de H2nanO.

* Au 31 octobre 2015

Yunsheng Jiang, étudiante participant à un programme d'alternance travail-études et ingénieure adjointe en nanotechnologie.

H2nanO s'est doté d'une vision audacieuse : des solutions économiques aux plus graves problèmes environnementaux de la planète.

Appuyer la vision

« Sans l'accès à l'Université et à d'autres carrefours technologiques locaux, toute cette entreprise serait impossible », reconnaît Stuart. H2nanO bénéficie du soutien de l'Accelerator Centre et du programme d'incubateur d'entreprises Velocity Science du campus de l'Université de Waterloo. L'entreprise peut en outre compter sur un espace de laboratoire à l'Institut de nanotechnologie de l'Université de Waterloo, qui s'est engagé à trouver des applications pratiques aux travaux de recherche universitaire. Zac Young, cofondateur, de conclure : « Il ne pourrait y avoir de lieu plus propice à la mise au point de nanotechnologies pour le traitement de l'eau. »

La relation avec BMO a également été un élément clé des progrès initiaux de l'entreprise. Le directeur - Comptes d'entreprise Adam Manning, qui s'occupe d'entreprises du secteur de la technologie (voir le profil à la page 19), a été chaudement recommandé par une relation commune à l'Université. « Adam a beaucoup d'expérience en matière d'investissement en technologie à Kitchener-Waterloo, mentionne Stuart. Il sait que chaque dollar compte, et que nous devons consacrer autant de temps et d'énergie que possible à notre travail – pas à la gestion de nos finances. »

Adam, pour sa part, s'enthousiasme du potentiel que présente H2nanO : « J'aime beaucoup travailler avec les fondateurs parce qu'ils sont drôlement brillants, bien qu'incroyablement modestes. Il est agréable de collaborer avec une entreprise qui réalise des progrès énormes pour améliorer l'environnement. »

Nous sommes à l'aube d'un grand bond en avant, car le projet pilote des sables bitumineux de l'Alberta commence à avoir le vent en poupe. « Nous avons effectué une validation de principe, et nous savons que nous pouvons faire le travail en laboratoire, explique Stuart. C'est lorsque je verrai de l'eau non contaminée s'écouler du tuyau que j'aurai le sentiment que tout ça est bien réel. Cela marquera une étape d'une grande importance dans ma vie. »

Entre-temps, les associés explorent d'autres applications de leur technologie – qui vont du traitement des déchets industriels en usine à l'élimination des produits pharmaceutiques et des pesticides dans l'eau potable – ainsi que des possibilités d'intervenir en amont dans le flux d'eaux usées, avant que les contaminants ne deviennent un problème. « J'ai toujours voulu me consacrer à un des domaines émergents de l'ingénierie et de la science, confie Zac, et conjuguer recherche fondamentale et recherche appliquée. C'est palpitant d'observer ce qui se passe – et j'ai tellement hâte de voir ce que l'avenir nous réserve. »

92 %

À ce jour, BMO a réduit les émissions de carbone par employé de 92 % par rapport à son objectif quinquennal fixé en 2012.

Perspectives encourageantes

Vidyard est rapidement devenue la principale plateforme de vidéomarketing au monde en éclairant les entreprises sur le rapport qu'entretiennent les gens avec leurs messages en ligne.

Michael Litt et Devon Galloway, cofondateurs de Vidyard.

Contribution à la vie des collectivités

SELON UNE ÉTUDE menée récemment par Cisco, 80 % de tout le trafic Internet devrait être constitué de contenu vidéo d'ici 2019. Pour les responsables marketing impatients de tirer pleinement parti de ce média d'une grande richesse, savoir qui regarde ce contenu vidéo et avec quel niveau d'engagement est la clé du succès. Pour inciter les internautes à poser un geste précis, il faut avoir une bonne compréhension de leur comportement en ligne, laquelle repose sur des analyses rigoureuses pouvant être utilisées pour cibler, mesurer et ajuster des stratégies vidéo très rapidement. Rendre tout cela possible exige un nouveau type de fournisseur de services qui soit fort en technologie, et dans ce créneau, Vidyard, située à Kitchener, en Ontario, fait œuvre de précurseur mondial.

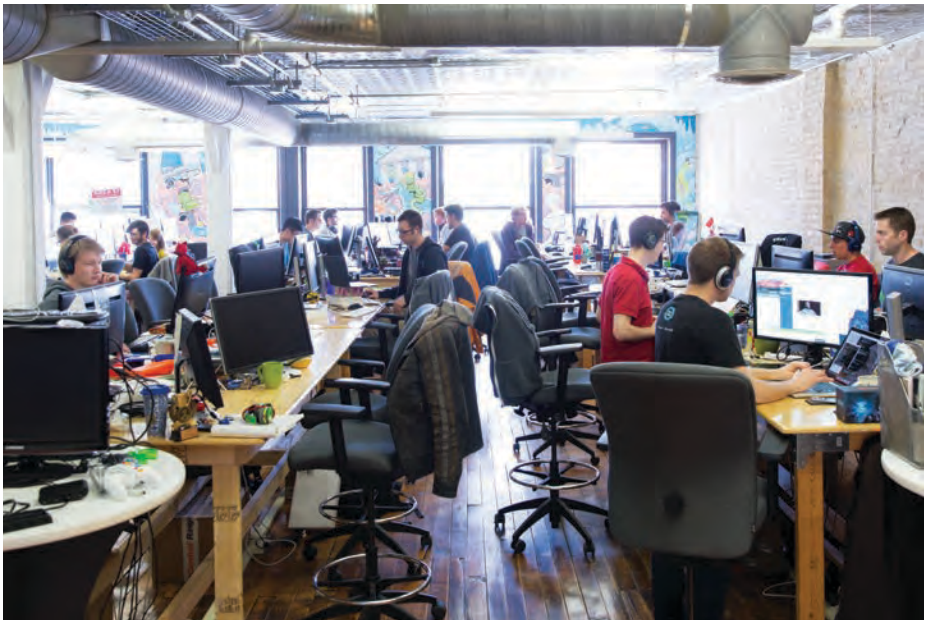
La paternité de l'entreprise lancée en 2010 revient à Michael Litt et Devon Galloway, deux étudiants qui s'étaient rencontrés au programme de génie de la conception de systèmes à l'Université de Waterloo. (Un troisième cofondateur, l'ingénieur en logiciels Edward Wu, a quitté l'entreprise en 2012.) À l'aide du capital d'amorçage provenant de Y Combinator, accélérateur d'entreprises technologiques en démarrage, Vidyard a d'abord été gérée depuis la chambre à coucher de Michael à son domicile de Kitchener. Aujourd'hui, l'entreprise compte près de 150 employés, nombre qui devrait doubler d'ici la fin de 2017.

Alors que Vidyard se prépare à emménager dans une usine fraîchement rénovée de 30 000 pieds carrés située dans l'ancien cœur industriel de Kitchener, Michael nous fait part de son point de vue sur le succès rapide de l'entreprise et son incidence sur l'économie nord-américaine.

Q : Vidyard a été la première entreprise à lancer une plateforme de vidéomarketing. A-t-elle des concurrents?

R : Nous avons inventé notre créneau, mais, à présent, des entreprises surgies de nulle part

2 milliards de dollars
BMO a ajouté 2 milliards de dollars au financement disponible pour les sociétés appartenant à des femmes à l'échelle du Canada, sur les trois prochaines années.



Des employés de Vidyard au travail, au bureau de Kitchener.

s'affairent à concevoir d'éventuels produits équivalents. Nous devons poursuivre nos efforts. Devon et moi sommes continuellement en déplacement, à fréquenter les foires commerciales, à suivre ce qui se passe, dans le but de créer ce que les clients recherchent et ce dont ils ont besoin, à notre avis. En ce moment, environ 90 % de notre chiffre d'affaires provient de l'extérieur du Canada, et nous affichons une croissance annuelle approximative de 300 %.

Q : Quel est le facteur déterminant de cette croissance impressionnante?
R : Je dirais que la culture est essentielle. Nous nous sommes dotés de valeurs solides, que nous appelons le code vidyardien. Les nouveaux employés sont tenus de signer pour attester qu'ils s'y conformeront. Notre culture est axée sur le client et la collaboration : l'équipe de l'ingénierie travaille avec celle des ventes, et nous prêtons tous une attention particulière aux commentaires des clients. De plus, même si nous prenons de l'expansion, nous privilégions la transparence, et communiquons chaque mesure aux employés. Parce que si nous ne leur donnons pas tous les renseignements nécessaires, comment pouvons-nous espérer qu'ils prennent les meilleures décisions possibles?

Q : Quelle est l'importance de la culture d'entreprise de Kitchener-Waterloo en tant que pôle de la haute technologie?
R : L'Université de Waterloo est un formidable écosystème de talents dans les domaines de l'informatique et de l'ingénierie. Les jeunes cerveaux brillants qui apprennent à prédire et mettre au point des technologies y sont très nombreux. Cet endroit est stimulant pour nous. Nous envisagions de nous établir dans d'autres villes, essentiellement à proximité de grandes écoles aux États-Unis, mais nous nous sommes rendu compte que l'endroit par excellence, c'était encore chez nous. Contrairement à la Silicon Valley, où le taux de roulement du personnel se situe autour de 24 %, presque toutes les personnes que nous avons embauchées comptent rester avec nous longtemps.

Q : Quelle incidence cela a-t-il sur l'économie locale?
R : À peu près 85 % des capitaux que nous avons réunis proviennent d'investisseurs américains. Ce sont donc près de 70 millions de dollars américains que nous avons rapportés au Canada, et que nous avons ensuite consacrés au personnel et à l'exploitation de notre entreprise. En outre, la plupart de nos clients sont situés à l'extérieur du pays et notre marge bénéficiaire brute s'établit en moyenne à 92 %, ce qui signifie que nous importons beaucoup de dollars à faible coût grâce à nos revenus de ventes. Les retombées économiques de ce secteur sont considérables, et sont fondées sur une ressource qui n'est ni le pétrole ni la forêt. Ajoutons que, par rapport à d'autres types d'entreprises, les retombées de la technologie prennent peu de temps à se faire sentir.

Q : Quel a été le rôle des services bancaires pendant cette période de croissance ininterrompue?

R : À vrai dire, si nous avons choisi BMO, c'est parce que ses services bancaires aux petites entreprises étaient les moins chers. Ensuite, lorsque le moment est venu de réunir du capital-risque, notre chef des finances s'est entretenu avec plusieurs directeurs financiers. Joel Widmeyer de BMO Nesbitt Burns est la personne qui s'est le plus démarquée sur le plan de la culture et des valeurs. C'est lui qui nous a présentés au directeur - Comptes d'entreprise Adam Manning, qui nous a beaucoup aidés en faisant fructifier notre argent pour que nous puissions nous concentrer sur l'innovation. Adam comprend notre monde et la nouvelle économie. Joel et lui ont travaillé ensemble pour que BMO puisse répondre à nos besoins. Nous avons une confiance inébranlable en ces messieurs.

Q : Quels sont les prochains défis qui attendent Vidyard?

R : Quand j'y pense, je n'en reviens pas de voir tout le chemin que nous avons parcouru. Mon enthousiasme porte à présent sur ce que nous pouvons créer de plus, sur la possibilité que nous avons d'agir sur la réussite de nos clients et sur l'influence que nous pouvons avoir sur notre collectivité.

Q : Quelle importance a ce lien avec la collectivité locale?

R : Il est extrêmement important. Vidyard et d'autres entreprises ne cessent de grandir, et les effets de leur croissance se font sentir sur le centre-ville de Kitchener. Les restaurants, boutiques de vêtements – et toutes sortes de nouvelles entreprises – connaissent le flux de clientèle nécessaire à leur prospérité. Mais il y a aussi un revers à cette médaille. Les coûts de logement élevés risquent de déplacer des gens qui vivent ici depuis des années. C'est un phénomène que nous avons observé à San Francisco, et que nous ne voulions absolument pas voir se produire à Kitchener. Au bout du compte, nous sommes tous ici parce que nous croyons en la valeur de cette collectivité et en celle des personnes de tous les horizons qui y vivent et y travaillent. C'est ce qui fait de la ville un endroit formidable où bâtir une entreprise de création.

Branchée sur sa collectivité

Les activités *Plugin* de Vidyard rapprochent les gens et favorisent le bien-être social à Kitchener, cette ville de l'Ontario qui a vu naître l'entreprise.

« Nous avons entendu pas mal d'échos négatifs concernant le fait que des collectivités établies se vident à cause de la présence d'entreprises technologiques, explique Laura Flatt, qui travaille à l'expansion des affaires chez Vidyard. Nous ne voulions pas rester les bras croisés. » Il s'est ensuivi une initiative baptisée *Plugin*, dans le cadre de laquelle se tiennent régulièrement des activités sociales attirant de nombreux participants au centre-ville de Kitchener, et dont les profits sont versés à des associations caritatives. Des soirées cinéma aux sorties en canoë sur le lac Victoria Park situé en plein cœur de la ville, les activités *Plugin* visent à réunir de jeunes professionnels et à faire en sorte qu'ils se sentent plus concernés par leur milieu de travail et de vie. Parmi les associations caritatives soutenues par ces activités, mentionnons Grands Frères Grandes Sœurs ainsi que la Maison de l'amitié, un groupe d'entraide local qui offre nourriture, refuge, conseils en matière de toxicomanie et d'autres services de proximité.

Avec BMO comme commanditaire principal et le soutien de nombreuses entreprises locales, *Plugin* unit l'énergie entrepreneuriale de la nouvelle économie locale à l'esprit d'une ville industrielle fière dont les origines remontent à plus de deux cents ans. « Une des raisons pour lesquelles les gens viennent travailler pour une entreprise comme Vidyard plutôt qu'une boîte de la Silicon Valley, c'est qu'ils sont à même de constater l'influence déterminante que nous avons, explique Laura. Ils ont vraiment l'impression d'apporter leur contribution à la collectivité. »

Maarij Baig, Huayi Gao et Harry Gandhi de Medella Health, avec Adam Manning, directeur - Comptes d'entreprise à BMO.

Objectif santé

Medella Health explore de nouvelles façons de mettre la technologie de pointe au service des soins de santé, à commencer par un verre de contact intelligent qui surveille la glycémie des diabétiques.

« **NOTRE ORGANISME** envoie constamment de l'information, qui n'est pas recueillie. Nous cherchons à résoudre ce problème de saisie de données. »

C'est en ces termes que l'entrepreneur en biotechnologie Harry Gandhi résume la mission de Medella Health, l'entreprise en démarrage qu'il a cofondée en 2013, à Kitchener, en Ontario, avec la complicité de l'ingénieur en nanotechnologie Huayi Gao et le technologue Maarij Baig. Le premier produit de l'entreprise, inspiré du projet de conception de dernière année d'études de premier cycle de Huayi, est un verre de contact doté d'un biocapteur capable de déterminer le taux de glucose dans le sang à partir des larmes de la personne qui le porte. Grâce à cette technologie révolutionnaire, les diabétiques pourront surveiller leur santé sans avoir à subir de piqûres quotidiennes désagréables ou à porter une pompe à insuline avec cathéter.

Décrit par l'un des mentors des jeunes fondateurs de l'entreprise comme étant « le Saint-Graal de la gestion du diabète », le premier produit de Medella – actuellement en période de mise à l'essai du prototype – est vu comme une première étape dans le vaste champ de la technologie de surveillance de la santé pouvant aider à diverses fins, de la gestion de troubles cardiaques à la gestion du stress.

« Actuellement, le modèle de prestation des soins de notre société est réactif, explique Harry, c'est-à-dire qu'une personne consulte son médecin après être tombée malade. Medella travaille à la conception d'un modèle *préventif*, en développant des technologies qui surveillent ce qui se passe dans l'organisme et fournissent des données auxquelles on peut donner suite. » Outre la pensée créatrice, les jeunes cofondateurs ont en commun une impatience fondamentale à l'égard de la lenteur avec laquelle la technologie de pointe est intégrée

1 million de dollars
Don versé par BMO pour soutenir la recherche sur les cellules souches et la médecine régénératrice menée dans le cadre du programme de médecine régénératrice de L'Hôpital d'Ottawa et par La Fondation canadienne de cellules souches.

dans des applications liées à la santé. « L'intelligence artificielle a connu une croissance fulgurante dans d'autres secteurs, poursuit Harry. Notre mode de prestation des soins de santé doit lui aussi évoluer. »

La bonne équipe, au bon endroit

Petite, mais dotée d'une grande vision, Medella – qui compte à présent 15 employés – arrime sa stratégie de croissance à l'idée précise qu'ont ses fondateurs des facteurs de réussite. « La motivation, avance Harry, c'est l'équilibre entre la curiosité, à savoir le besoin d'apprendre continuellement de nouvelles choses, et la connexion, soit le sentiment que l'on se trouve dans un milieu sûr, propice à la prise de risques. Le premier élément est une mesure de la croissance, le second une mesure de la sécurité. Or, il faut trouver l'équilibre entre les deux. »

Medella a en outre grandement profité de sa présence dans le pôle technologique dynamique de Kitchener-Waterloo. « Le savoir-faire technique que l'on trouve ici est étonnant, affirme Harry. Avant d'obtenir leur diplôme, beaucoup d'étudiants auront peut-être fait un stage dans cinq entreprises technologiques différentes – chose qu'on ne voit pas, même dans les prestigieuses écoles de technologie aux États-Unis. » L'entrepreneur mentionne également des avantages comme l'accès immédiat à des laboratoires et à des installations de recherche largement financées, ce qui, dans le cas de Medella, comprend le Centre pour la recherche en lentilles de contact, premier en importance au monde, situé à Waterloo. Autre élément essentiel, le fait que l'Université de Waterloo, contrairement à beaucoup d'écoles de technologie, ne cherche généralement pas à obtenir une part de la licence octroyée pour la propriété intellectuelle développée sur son campus, ce qui élimine la bureaucratie et permet aux jeunes innovateurs de garder avec bonheur le contrôle sur leurs travaux inédits.

Dernier point, mais non le moindre, la culture de haute technologie locale crée une vaste communauté de soutien. « Les médias parlent beaucoup du réseau de pairs, mais c'est beaucoup plus que ça, précise Harry. Pensons au mentorat et à l'acquisition de connaissances en vente, en finance et en marketing auprès de personnes qui ont une grande expérience – dans un milieu comme celui-ci, on apprend tellement. »

Investir dans un avenir meilleur

Un autre pilier du système de soutien de Medella est la relation que celle-ci entretient avec Adam Manning, le directeur - Comptes d'entreprise à BMO qui l'aide à gérer son fonds de roulement – tâche essentielle s'il en est une pour une entreprise en démarrage – et lui offre des conseils de placement stratégique en plus de la renseigner sur des services comme les services bancaires transfrontaliers (Canada et États-Unis). « Ce qui est formidable avec Adam, c'est que je peux l'appeler si j'ai une question; il me rappelle sur-le-champ, chaque fois que j'ai besoin de lui, dit Harry. Qu'il fasse tout cela pour une si petite entreprise, c'est assez impressionnant. »

Pour Adam, présenter Harry et ses associés à d'autres innovateurs du milieu technologique de Kitchener-Waterloo signifie bien plus que de créer des occasions d'affaires : « Dès que j'ai rencontré l'équipe de Medella, j'ai su qu'elle avait mis au point une technologie qui allait changer le monde. C'est tellement enrichissant de contribuer au progrès d'une percée si significative. »

Harry et ses cofondateurs sont sensibles à cette notion de partenariat au service d'un objectif plus grand. « À mes yeux, le soutien de la Banque est une force accélératrice, avance-t-il. BMO rend le monde quelque peu meilleur en apportant son soutien à des entreprises comme la nôtre. Quand j'étais petit, on me répétait sans cesse : "Lorsque tu quittes un endroit, laisse-le dans un meilleur état que celui dans lequel tu l'as trouvé". C'est ainsi que j'envisage notre objectif global. »

Un prototype de verre de contact Medella.

Redessiner les frontières

L'Institut Périmètre est le plus grand pôle de recherche consacré à la physique théorique au monde. C'est aussi un premier maillon essentiel de la chaîne de l'innovation qui produit des technologies révolutionnaires.

Contribution à la vie des collectivités

QUAND ON PENSE à la physique théorique, on a tendance à s'imaginer un intellect humain puissant – l'esprit d'un Isaac Newton, d'un Albert Einstein ou d'un Niels Bohr – qui tourne et retourne dans sa tête des pensées profondément abstraites à des années-lumière de la réalité ordinaire. Mais en fait, les origines de bien des technologies révolutionnaires, voire de secteurs tout entiers, peuvent remonter à la perspective de base formulée dans les idées et théories des physiciens.

« La physique théorique continue de servir de moteur au développement de nouvelles technologies quantiques et de favoriser une meilleure compréhension de l'univers », déclare Neil Turok, directeur de l'Institut Périmètre de physique théorique, un important centre de recherche scientifique, de formation et de diffusion du savoir, fondé en 1999, à Waterloo, en Ontario. « Comme on le dit souvent à l'Institut, la physique théorique d'aujourd'hui est à l'origine des technologies de demain. »

Conscient de l'importance capitale de la recherche de pointe, BMO s'est engagé, en 2010, à investir quatre millions de dollars pour mettre sur pied la chaire BMO Groupe financier Isaac-Newton de physique théorique de l'Institut

Ci-haut : Le chercheur invité Stephen Bartlett (Université de Sydney) et Beni Yoshida, de l'Institut Périmètre, dans l'un des nombreux espaces collaboratifs de l'Institut.

Périmètre. Première d'une série de chaires de recherche, dont chacune porte le nom d'un illustre penseur qui a contribué à façonner la physique, la chaire Isaac-Newton a été attribuée au physicien de renom Xiao-Gang Wen, dont la notoriété mondiale acquise grâce à ses travaux sur la matière condensée rejaillit sur l'Institut.

Au moment d'annoncer l'investissement, qui représente le plus important don que la Banque ait versé à une entreprise scientifique, Bill Downe, chef de la direction de BMO Groupe financier, a déclaré : « Avide de nouveau savoir, l'Institut Périmètre est déjà à la fine pointe de la découverte. Ses penseurs peuvent changer notre monde en repoussant avec audace les limites de notre compréhension actuelle des lois de la physique. Nous sommes immensément fiers de notre association avec l'Institut, et nous espérons que cet investissement exceptionnel stimulera l'innovation au Canada et encouragera d'autres donateurs du secteur privé à financer des chaires de recherche. »

Cet espoir s'est concrétisé. L'Institut Périmètre a depuis reçu le soutien d'autres entreprises et particuliers partenaires, de même que des promesses à hauteur de 50 millions de dollars chacune, sur les cinq prochaines années, de la part de la province de l'Ontario et du gouvernement fédéral. Lors d'une annonce faite à l'Institut, en avril dernier, le premier ministre du Canada, Justin Trudeau, a déclaré au sujet de ce soutien : « C'est un investissement dans notre avenir ».

« À la recherche ambitieuse, nous allions la formation, pour créer la prochaine génération de physiciens, et la participation du public, pour sensibiliser et intéresser des millions de personnes aux merveilles et à l'importance de la physique fondamentale, déclare Neil Turok. L'aide financière fournie par BMO et d'autres organisations aux vues similaires permet à l'Institut Périmètre de devenir le premier centre mondial de ce domaine scientifique de la plus haute importance. Nous ne pourrions y arriver sans nos partenaires. »

56,9 millions de dollars

Montant total des dons versés par BMO, en 2015, à des organismes sans but lucratif aux quatre coins de l'Amérique du Nord.

L'Institut Périmètre de physique théorique situé à Waterloo, en Ontario.

Ross Yellow Horn, directeur - Liaison avec la clientèle du centre multifonctionnel Piikani, le chef Stanley Grier, de la Nation des Piikani, et Lisa Brodtrick, directrice générale - Services bancaires aux Autochtones, Alberta et Territoires du Nord-Ouest.

Section 2

Rapports humains

Buddy Boyd au Gibsons Recycling Depot, à Gibsons, en Colombie-Britannique.

Histoires de jeunesse

En 1970, Buddy Boyd était un décrocheur sans débouché quand le Projet jeunesse de la Banque de Montréal lui a offert une voie d'accès à l'emploi. Devenu un entrepreneur en recyclage prospère, celui qui a abandonné ses études après la sixième année dirige son entreprise avec le même engagement qui sous-tend tous les projets communautaires de BMO : aider les gens à réaliser leur plein potentiel.

Apprentissage et perfectionnement

Contribution à la vie des collectivités

Littératie financière

« RIEN N'ALLAIT PLUS. La guerre du Vietnam faisait rage, les étudiants s'agitaient, Martin Luther King et John F. Kennedy avaient été assassinés aux États-Unis, et la *Loi sur les mesures de guerre* avait été adoptée au Canada. La société connaissait beaucoup de débordements. C'était une époque terrifiante. »

Telle était, en 1970, la vision du monde d'un jeune Montréalais du nom de Buddy Boyd. Élevé à Verdun, Buddy, qui a grandi dans le quartier difficile de Pointe-Saint-Charles et dont la vie familiale a été assombrie par l'alcoolisme et la violence, a à peine 19 ans que, déjà, il a vécu assez de drames personnels pour toute une vie. Avec une sixième année pour seul bagage, il est sans emploi et traîne dans les rues avec d'autres jeunes unis par la drogue et un sentiment d'aliénation partagé.

« Je savais que je ne voulais pas de cette vie, explique aujourd'hui Buddy, mais je n'avais aucune idée de ce que j'espérais. Beaucoup d'entre nous se disaient la même chose à l'époque. Nous éprouvions un sentiment de désespoir. Sans possibilité de progresser, nous étions condamnés à faire du surplace. »

Mais un jour, une lueur d'espoir apparaît. Buddy participe à une soirée dansante pour adolescents organisée dans une église de quartier. Alors qu'il est dehors en train de fumer une cigarette, il remarque une affiche annonçant ce qui lui paraît incroyable : un programme qui offre à des jeunes comme lui la chance de rattraper les années d'études qu'il leur manque tout en acquérant une formation pratique en milieu de travail – dans le cadre d'un véritable emploi.

Cela semble trop beau pour être vrai. Lorsqu'il se rend compte que les participants sont automatiquement admissibles à des prestations d'assurance-chômage pendant six mois, il se dit qu'il doit au moins tenter sa chance. C'est ainsi qu'il s'inscrit à un programme qui allait changer sa vie : le Projet jeunesse de la Banque de Montréal.

S'adapter à son époque

Vers la fin des années 1960, la pression pour instaurer des changements sociaux qui a caractérisé la décennie continue de s'exprimer à travers les troubles civils qui éclatent, alimentés par les tensions raciales, les disparités économiques et les inquiétudes liées au conflit prolongé au Vietnam. Dans ce contexte, des entreprises nord-américaines progressistes se mettent à chercher des moyens de favoriser des changements sociaux positifs, en particulier dans les milieux de travail.

Parmi les chefs d'entreprise inspirés par cette idée figure Arnold Hart, chef de la direction et président du conseil de la Banque de Montréal, qui entreprend d'élaborer un programme communautaire qui s'attaque tout particulièrement au problème du chômage chez les jeunes. De là découle le Projet jeunesse de la Banque de Montréal, dont l'objectif est d'aider des jeunes défavorisés sur les plans social, économique et éducatif à acquérir les compétences nécessaires pour trouver un emploi stable. Dans le cadre d'un programme d'enseignement en classe de six mois comprenant une formation en cours d'emploi, des jeunes n'ayant pas terminé leur 10e année ont l'occasion d'améliorer leurs aptitudes à la lecture, leurs compétences en calcul et leurs compétences administratives, tout en apprenant à devenir de meilleurs communicateurs et collaborateurs.

Lancé à Montréal en 1970, sous la direction d'Ivan Eaton, le Projet jeunesse de la Banque de Montréal est par la suite étendu aux villes de Halifax et de Winnipeg. Rapidement, le programme supervisé par un groupe d'instructeurs-conseillers triés sur le volet arrive à placer plus de 70 % de ses diplômés dans des emplois à temps plein – un taux de réussite non atteint par des initiatives comparables.

Buddy Boyd est un de ces diplômés.

Apprendre à créer des liens

Le premier jour du programme, après presque une décennie hors du cadre du système scolaire ou de tout autre cadre structuré, Buddy se retrouve dans un immeuble de bureaux du centre-ville, parmi un groupe de jeunes venus des quatre coins de la ville qui semblent aussi nerveux que lui. « Je me sentais en territoire inconnu, se rappelle-t-il. Tout m'était étranger, parce qu'il y avait une structure. Les enfants qui grandissent dans une famille dont les parents sont alcooliques n'ont pas de structure. J'avais peur – le simple fait de me trouver dans cet immeuble m'intimidait. Mais je savais que je devais tenir bon, parce que je n'avais pas d'autre option. »

Les 50 meilleures

En 2015, BMO figure au palmarès des 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada, établi par le magazine *Corporate Knights*.

Buddy Boyd au Gibsons Recycling Depot.

Meilleure banque de services aux entreprises au Canada
BMO nommé « Meilleure banque de services aux entreprises au Canada » par le magazine *World Finance*.

Outre la lecture, les mathématiques et d'autres matières de base, l'acquisition de compétences en communication fait partie du programme. On informe les élèves que chacun aura à donner un exposé en classe. Buddy opte pour un sujet qui lui tient à cœur : l'environnement. Par la suite, il pousse plus loin son intérêt naissant en fondant une mini-section de STOP, la Société pour vaincre la pollution, un groupe de défense nouvellement mis sur pied par des activistes à Montréal.

« C'est ce qui m'a mené là où je suis aujourd'hui », raconte Buddy, qui se rappelle comment se sont conjugués sa passion pour le sujet et son désir encore plus vif d'exprimer ses idées et d'échanger avec les autres. « Connaître la capitale de la Pologne ne m'était d'aucune utilité. Il fallait que j'apprenne à communiquer et à interagir avec les gens. »

Après avoir réussi sa formation, Buddy obtient un poste de commis au recouvrement à la Banque de Montréal. Pour la première fois de sa vie, il touche un salaire régulier et, surtout, il a de plus en plus confiance en lui et en l'avenir. Or, son histoire ne fait que commencer.

L'effet multiplicateur

Lancé à petite échelle, le Projet jeunesse de la Banque de Montréal est une réussite, si bien qu'il ne tarde pas à produire plus d'employés qualifiés que la Banque ne peut en embaucher. Et le nombre de candidats potentiels ne cesse d'augmenter. Pour répondre à la demande, en 1977, avec l'aide du gouvernement fédéral, le programme prend de l'expansion, et 11 autres grandes sociétés commanditaires s'y joignent.

Désormais connu sous le nom EPOC (Éducation, Placement, Orientation et Communication), l'organisme sans but lucratif s'est développé et compte plus de 50 sociétés membres, qui partagent les frais d'exploitation, aident à diriger le programme, offrent de la formation pratique en milieu de travail et assurent un placement permanent. Dès 2000, environ 85 % des participants d'EPOC, dont le nombre s'élève à plusieurs centaines par année, trouvent un emploi à temps plein ou poursuivent leurs études.

Pourquoi ce programme a-t-il remporté plus de succès que d'autres initiatives d'emploi pour les jeunes? Selon Harriet Stairs, une des premières instructrices-conseillères, qui, plus tard, a occupé un poste de direction au sein des Ressources humaines à la Banque (voir l'encadré), ce qui distinguait le Projet jeunesse de la Banque de Montréal, c'était toute l'attention particulière accordée aux élèves et le fait que l'on n'insistait pas seulement sur les connaissances spécialisées, mais aussi sur le développement personnel : « À l'époque, c'était une approche vraiment révolutionnaire. »

Donner au suivant

De l'avis de Buddy, le mélange « théorie et expérience pratique » caractéristique du programme lui a fourni exactement le tremplin dont il avait besoin. À son départ de la Banque, le jeune homme entre au service d'une entreprise d'expédition au sein de laquelle il gravit les échelons, travaillant d'abord comme chauffeur de camion et assumant ensuite la fonction de gestionnaire responsable de plusieurs provinces. Puis il s'inscrit au programme d'enseignement de plein air du Collège Dawson. Plus tard, à Vancouver, il dirige Breeze Records pendant sept ans avant de démarrer une scierie volante, puis une entreprise spécialisée dans l'élimination des déchets, en 2001. En 2003, Buddy peut enfin accorder à l'intérêt qu'il a manifesté toute sa vie pour l'environnement une place de choix dans son esprit d'entrepreneur, en démarrant Gibsons Recycling Depot avec sa conjointe, Barb Hetherington.

La borne de recharge pour véhicules électriques du Gibsons Recycling Depot.

Gibsons Recycling Depot applique les principes du mouvement zéro déchet.

Aujourd'hui, Gibsons Recycling est la plus grande entreprise de détournement des déchets et de récupération des ressources non subventionnée détenue par des intérêts privés en Colombie-Britannique, et emploie 17 personnes dans la petite communauté portuaire de Gibsons (où la télésérie Sur la côte du Pacifique a été tournée) dans le district provincial de Sunshine Coast. Résolument attachés aux principes du mouvement zéro déchet, Buddy et son équipe s'emploient à intercepter les articles jetés au rebut avant qu'ils n'aboutissent aux incinérateurs ou aux sites d'enfouissement. L'entreprise a aménagé l'une des premières installations de récupération de ressources non thermiques en Colombie-Britannique et fait figure de leader novateur dans la manutention des produits difficiles à recycler, comme les sièges d'auto pour enfant. L'entreprise possède aussi une machine qui comprime la mousse polystyrène pour en faire de la résine utilisable dans la fabrication de produits de plastique, comme des moulures couronnées. Ajoutons que son service de collecte de restes d'aliments biologiques et de collecte sélective en bordure de rue a été le premier en Amérique du Nord à adopter le véhicule électrique.

Actif au sein de la Zero Waste International Alliance, Buddy a été invité à titre de conférencier lors d'un congrès international au Brésil en 2010. Plus près de chez lui, il livre ses réflexions et fait part de son expérience de conseiller et d'enseignant, et agit à titre de mentor inspirant auprès de ses employés. « J'ai bouclé la boucle, passant du rôle de l'élève, dans le cadre du Projet jeunesse, à celui de professeur. »

Inspirante Harriet

D'abord jeune responsable des ressources humaines chargée de sélectionner les candidats au Projet jeunesse, Harriet Stairs a poursuivi sa carrière jusqu'à la haute direction de BMO et préside maintenant un organisme sans but lucratif de réadaptation en toxicomanie.

Lorsque le fondateur du programme, Ivan Eaton, a besoin d'aide pour sélectionner les bons candidats au nouveau Projet jeunesse de la Banque de Montréal, il se tourne vers Harriet Stairs, une diplômée de l'Université McGill qui a récemment obtenu un poste d'agente de recrutement à la Banque. Harriet rencontre les participants potentiels, et évalue leurs aptitudes et attitudes pour sélectionner ceux qui pourraient tirer le meilleur parti de la formation. Elle se met à croire si fermement aux objectifs du programme qu'elle accepte d'occuper, pendant les quatre années qui suivent, un poste d'instructrice-conseillère à temps plein.

« Accompagner ces élèves a changé ma vie, se souvient Harriet. Ils étaient jeunes et sympathiques, même si nous faisions un travail sérieux. J'ai beaucoup appris. » Au cours de sa longue carrière à la Banque, qui la mène au poste de vice-présidente à la direction - Ressources humaines, Harriet s'efforce constamment de trouver des moyens de relier les initiatives des employés à des valeurs sociales profondes. Le rôle clé qu'elle joue pour que BMO soit reconnu sur le plan de l'avancement des femmes dans des postes de direction lui vaut, en 1994, une reconnaissance marquante, soit un prix décerné par Catalyst, un organisme établi aux États-Unis.

« L'éducation est indispensable, affirme Harriet, qui préside actuellement le conseil d'administration de Portage Ontario, un organisme sans but lucratif qui vient en aide aux personnes aux prises avec des problèmes de toxicomanie. Si on arrive à faire prendre le bon virage à des gens intelligents, le monde s'ouvre à eux. »

Maintenant âgé de 65 ans, Buddy songe souvent au programme exceptionnel grâce auquel il a pu sortir des rues malfamées de Pointe-Saint-Charles : « Dans ma vie, j'ai accompli bien des choses merveilleuses qui auraient été inimaginables, n'eût été le Projet jeunesse de la Banque de Montréal. Les enseignants étaient généreux; ils s'intéressaient à nous. J'ai appris à relever les défis et à bâtir ma confiance. À présent, dans ma petite communauté, j'ai la possibilité de donner au suivant. J'ai la chance de travailler en collaboration avec des personnes aux talents immenses, qu'il s'agisse de leaders des Premières Nations et de gens d'affaires ou de membres de groupes environnementaux et de leaders communautaires, pour trouver des solutions à certains problèmes environnementaux auxquels nous sommes confrontés, tout en bâtissant des communautés plus prospères ».

Buddy est animé du même sentiment de mission dans sa façon d'exploiter son entreprise : « Le programme qui m'a sauvé la vie trouve sa place chez nous. Nous embauchons beaucoup de gens qui sont passés entre les mailles du filet et leur donnons un coup de pouce. Nous les aidons à acquérir des compétences et leur apprenons à communiquer afin qu'ils puissent affronter le monde et améliorer leur sort lorsqu'ils quitteront notre entreprise. »

« La compassion est effectivement un facteur important, mais ce n'est qu'un élément d'un tout. Ce qui nous motive repose essentiellement sur l'importance que nous accordons au sain développement de l'ensemble de la société où nous exerçons nos activités, sachant que les intérêts à long terme de notre organisation seront servis si nous participons pleinement à la recherche de solutions à certains des problèmes les plus graves auxquels la société actuelle est confrontée. »

G. Arnold Hart, président du conseil, de 1959 à 1974, et président, de 1959 à 1967, de la Banque de Montréal

Notre histoire se poursuit

Après quatre décennies extraordinaires, le Projet jeunesse de la Banque de Montréal a fait son temps. (Sa version à commanditaires multiples, EPOC, a été éliminée progressivement pendant la dernière récession mondiale.)

Mais l'esprit novateur de ce programme pour son époque, et les précieux enseignements qu'en ont tirés ses administrateurs, se reflètent à présent dans le large éventail d'initiatives de la Banque pour favoriser le bien-être collectif et économique. Voici quelques-uns de nos récents programmes visant à accroître les débouchés pour les jeunes :

- BMO est le premier bailleur de fonds du programme l'Aventure entrepreneuriale de Partenariat en Éducation, qui rassemble des mentors d'affaires bénévoles, ainsi que des enseignants et des élèves de tous les niveaux, dans le cadre de projets destinés à mieux faire comprendre aux jeunes le monde des affaires et à inspirer les futurs entrepreneurs. Le programme d'une année culmine avec la présentation des projets et la remise des prix National Student Innovation Award de BMO. Au cours des 20 dernières années, les entreprises gérées par les élèves ont amassé plus de 2,9 millions de dollars pour des organismes de bienfaisance canadiens.
- BMO a élaboré de nombreux programmes, en collaboration avec Indspire, pour favoriser la réussite des jeunes Autochtones. Le programme de bourses d'études et de stages Ron Jamieson pour les Autochtones, ainsi désigné en l'honneur de l'ancien chef - Services bancaires aux Autochtones de BMO, offre à des jeunes une bourse d'études ainsi que l'occasion d'être candidats à un stage d'été pouvant mener à un emploi permanent à l'obtention de leur diplôme. Le stage allie la formation structurée au coaching en cours d'emploi et au mentorat offert par des employés de BMO d'origine autochtone.

Des enfants s'amusent au centre Next Door à Milwaukee, au Wisconsin.

Les enfants d'à côté

Déterminé à bâtir des familles épanouies grâce à l'éducation, l'organisme Next Door, établi à Milwaukee, donne aux enfants des quartiers défavorisés une longueur d'avance en investissant dans leur plus formidable atout : leur esprit.

Contribution à la vie des collectivités

« **NOUS SAVONS QUE LE CERVEAU HUMAIN** poursuit sa croissance jusqu'au début de l'âge adulte, explique Tracey Sparrow, mais la période de développement de la petite enfance est la plus critique de toutes. Les premières expériences sont déterminantes pour le reste de la vie d'une personne. À mesure que les jeunes cerveaux développent des réseaux et des voies, il est nécessaire de favoriser la formation de connexions qui stimulent la croissance plutôt que de l'inhiber. Ajoutons que constater les effets positifs engendrés par des connexions saines est immensément valorisant. »

Tracey assume la présidence de Next Door, un organisme voué à l'éducation de la petite enfance qui sert le nord de Milwaukee, un secteur défavorisé, depuis 1969. Résolu à faire en sorte que les familles des quartiers urbains pauvres aient accès à des chances égales de réussir, l'organisme sans but lucratif veille à cultiver les jeunes esprits pour qu'ils s'épanouissent. Sa mission : favoriser le développement intellectuel, physique, spirituel et émotionnel des enfants pour que ceux-ci deviennent des membres autonomes et actifs de la collectivité.

Next Door est chargé de la prestation du programme Head Start créé par le département de la Santé et des Services à la personne des États-Unis dans le but d'offrir des services d'éducation à la petite enfance, de santé, de nutrition et de participation parentale destinés aux enfants de familles à faible revenu. Ce programme fédéral comporte deux volets : Head Start, destiné aux enfants de trois à cinq ans, et Early Head Start, qui commence avant la naissance et fournit du soutien aux enfants jusqu'à l'âge de trois ans.

« Il est primordial de polariser les efforts sur les enfants de zéro à cinq ans, explique Tracey,

1 million de dollars

BMO a fait don d'un million de dollars à l'Université Ryerson pour qu'elle étende son programme de mentorat à trois volets qui favorise la réussite des étudiants.

parce que si on ne réussit pas à les mettre sur la bonne voie avant la première année, il pourrait être trop tard. » Beaucoup de jeunes élevés dans la pauvreté connaissent des malheurs et subissent des traumatismes en bas âge, ce qui peut entraîner la formation de connexions malsaines dans leur cerveau en développement. Next Door s'emploie à faire en sorte que les enfants bénéficient d'un grand soutien et aient les éléments de base pour vivre une vie saine. « Grâce à des expériences positives, les enfants peuvent développer leur potentiel dans l'avenir », explique Tracey, qui, pendant la première partie de sa carrière, a travaillé avec des élèves du primaire et du secondaire avant de réorienter ses efforts sur ce qu'elle considère comme étant les années déterminantes de la petite enfance.

Depuis les premiers locaux qu'il a occupés à Metcalfe Park, un des quartiers les plus défavorisés de Milwaukee, Next Door a connu une croissance stable au cours des 47 dernières années pour répondre aux besoins grandissants d'une collectivité reconnaissante. Cet exemple de réussite est fondé sur des partenariats, le personnel enseignant de l'organisme travaillant avec les parents et autres membres de la famille, de même qu'avec des écoles de quartier, des fournisseurs de soins de santé et des chercheurs universitaires dont les travaux portent sur le développement de l'enfance. Au fil des ans, Next Door a pu accroître son influence par l'intermédiaire de multiples points de service et d'un nouveau réseau de neuf organismes de garde d'enfants dans la collectivité, en offrant du soutien sur une foule d'activités, depuis la formation des enseignants et le coaching en classe jusqu'aux conseils en matière de santé et de sécurité.

Son équipe surveille étroitement les progrès des enfants par rapport à des critères de développement clés. Tracey constate que, selon les dernières données, les participants au programme Head Start obtiennent des résultats supérieurs aux normes nationales pour ce qui est de la compréhension du langage, du vocabulaire et de l'utilisation de la grammaire classique. En parallèle, Next Door met beaucoup l'accent sur le développement social et émotionnel, en apprenant aux enfants à canaliser leurs émotions de manières qui contribuent plus qu'elles ne nuisent à l'apprentissage. Pour encourager l'empathie, par exemple, Next Door a adopté Maggie, une chienne qui aide les enfants à apprendre à témoigner de l'affection et à parler de leurs sentiments.

Next Door est un des organismes responsables offrant Head Start, l'un des deux volets d'un programme américain d'éducation à la petite enfance.

Chad Swalheim, de BMO Harris Bank, et Tracey Sparrow, présidente de Next Door.

600 000 élèves ont participé en 2016 à la Journée Parlons argent avec nos enfants, un programme d'éducation créé par la Fondation canadienne d'éducation économique en partenariat avec BMO.

Le succès de cette approche globale a été salué par de nombreux dirigeants communautaires, dont le gouverneur du Wisconsin. L'approche a de plus obtenu l'aval de Washington : en 2013, Next Door a été désigné comme organisme responsable pour le programme Head Start. Cet élargissement de la portée des responsabilités a immédiatement entraîné une hausse marquée du nombre d'inscriptions, lequel est passé d'environ 300 enfants à plus de 1 000. En raison de la croissance rapide de la demande, il a fallu investir de toute urgence dans du personnel et des installations supplémentaires. Et c'est à ce moment que BMO, déjà partenaire de Next Door, est entré en scène pour jouer un rôle encore plus important.

Un partenariat solide

« Nous étions conscients que pour avoir tout l'impact que nous souhaitions avoir en tant qu'organisme responsable de Head Start, se souvient Tracey, il nous fallait miser sur notre savoir-faire et notre leadership afin de joindre un plus grand nombre d'enfants et de familles. Concrètement, cela voulait dire que nous manquions d'espace. »

Ne pouvant se permettre des installations toutes neuves, Next Door a repéré un immeuble existant dans le centre-nord de Milwaukee, à savoir un ancien hôpital d'une superficie de 103 000 pieds carrés vacant depuis plusieurs années et pouvant être rénové à bon compte par voie de philanthropie et de financement. BMO Harris Bank a accordé pour 3,9 millions de dollars américains de prêts à l'organisme, dont 1,5 million dans le cadre du programme de crédits d'impôt fédéraux pour les nouveaux marchés, afin de financer l'acquisition et la revitalisation progressive du bâtiment sur trois ans, laquelle achève bientôt. Résultat : un centre éducatif ultramoderne qui compte 20 salles de classe et assez d'espace pour accueillir plus de 400 enfants, ce qui porte à bien plus de 2 000 le nombre d'enfants et leur famille soutenus par Next Door.

« Grâce à l'aide de BMO, nous avons pu prendre de l'expansion et sommes en mesure d'offrir des services à tous les enfants que nous souhaitions soutenir, le tout, dans un bâtiment joliment rénové », indique Tracey. En outre, le regroupement des services dans le nouvel établissement permet d'assurer beaucoup plus facilement des soins de qualité constante, un élément qui compte beaucoup pour Next Door. Pour Tracey et les membres de son équipe, il est agréable de constater que l'esprit de partenariat et de collaboration, indispensable à leur travail dans la collectivité, guide aussi leur travail avec BMO pour financer la vision de Next Door. « Personne ne peut tout faire seul, confie-t-elle. Nous tirons parti de la force de nos partenaires. »

Chad Swalheim, spécialiste des prêts aux entreprises et des prêts immobiliers à BMO Harris Bank, abonde dans le même sens : « Travailler avec Next Door au cours des huit dernières années a été des plus agréable. L'organisme fait preuve d'un leadership exceptionnel, qui se remarque tant chez ses employés qu'au sein de son conseil d'administration. Grâce à cette collaboration, des jeunes et leur famille ont accès aux installations et aux programmes dont ils ont besoin et qu'ils méritent. »

Lorsqu'elle regarde par la fenêtre de son bureau les enfants entrer et sortir du nouvel immeuble, Tracey n'a aucun doute quant aux retombées positives que Next Door continue de générer près d'un demi-siècle après sa création : « Cela fait partie du travail le plus important qu'on puisse accomplir pour une collectivité – parce que les enfants sont notre avenir. »

Apprendre, encore et toujours

Lorsque Pavneet Kaur a quitté l'Inde pour venir au Canada, un des organismes sans but lucratif partenaires de BMO l'a aidée à acquérir l'expérience en milieu de travail qui lui faisait défaut. À présent, c'est elle qui aide les autres à améliorer leur situation.

Pavneet Kaur à L'Académie BMO Groupe financier, à Toronto, en Ontario.

Diversité et inclusion

Apprentissage et perfectionnement

Recrutement et fidélisation d'employés talentueux

IL Y A DEUX ANS, Pavneet Kaur est arrivée au Canada avec, en poche, une formation universitaire et une solide expérience de travail. Après avoir obtenu un diplôme en commerce, en Inde, elle a occupé un poste au sein du service de la formation et du perfectionnement d'une multinationale de la technologie et des services-conseils. Avant d'émigrer, elle avait pris l'initiative d'obtenir le titre de praticienne en formation agréée (CTP) décerné par la Société canadienne pour la formation et le perfectionnement (CSTD).

N'empêche, lorsqu'elle s'est installée en banlieue de Toronto, Pavneet a eu du mal à faire démarrer sa carrière. Elle a accepté divers projets à la pige tout en s'occupant de ses jumeaux nourrissons et en cherchant un poste qui correspondait mieux à son expérience. Puis, une connaissance l'a orientée vers le programme du Conseil multiculturel de Peel (un organisme sans but lucratif) à l'intention des nouveaux professionnels immigrants, offert en partenariat avec BMO.

La rencontre a été un moment décisif pour Pavneet : « On m'a ouvert une porte, et je n'ai jamais regretté ma décision. »

Un programme essentiel

Organisme financé par le gouvernement, le Conseil multiculturel de Peel offre des conseils, de la formation et du soutien aux nouveaux arrivants de tous âges. Le programme à l'intention des professionnels immigrants s'attaque à un défi que nous ne connaissons que trop bien : faire en sorte que les nouveaux arrivants qui possèdent des qualifications et une expérience monnayables n'aboutissent pas au chômage ou ne finissent pas par accepter des emplois pour lesquels ils sont surqualifiés.

93 millions de dollars

Investissement annuel de BMO dans la formation et le perfectionnement de ses employés en 2015 : 1 980 $ par employé à plein temps.

On estime que le potentiel inexploité en raison de la sous-utilisation des connaissances et des compétences des professionnels éduqués à l'étranger coûte des milliards de dollars à l'économie canadienne chaque année. Ce gaspillage de talents entraîne en outre l'affectation d'une plus grande part des recettes fiscales à des programmes de soutien. Ajoutons que le sentiment de frustration ressenti par les nouveaux arrivants a généralement un effet néfaste sur le bien-être collectif.

Le Conseil multiculturel de Peel travaille étroitement avec l'équipe des Ressources humaines de BMO, en faisant connaître les postes que nous espérons pourvoir et en proposant des candidats à des stages coopératifs. À mesure que de nouveaux types de rôles émergent dans l'organisation, il nous arrive souvent d'accueillir les participants au programme et de les intégrer à notre bassin de talents potentiels – et ce fut le cas de Pavneet Kaur.

Apprendre à exceller

« Dès mon arrivée, j'ai senti que je faisais partie de l'équipe », dit Pavneet de son stage coopératif à L'Académie BMO Groupe financier, le centre de formation et perfectionnement de la Banque, à Toronto. Elle s'est imprégnée de son rôle, impatiente de comprendre tous les rouages d'un établissement qui a offert plus d'un demi-million de séances d'apprentissage aux employés de BMO depuis 1994.

L'équipe de L'Académie a immédiatement constaté le potentiel de Pavneet. Faelyne Templer, directrice de programme, se souvient de sa première entrevue : « Pavneet était aimable, affable, et posait de bonnes questions. On sentait qu'elle avait soif d'apprendre, et notamment d'apprendre à utiliser les systèmes, ce qui est plutôt rare! Nous avons immédiatement su qu'elle allait bien s'intégrer à notre équipe. »

Ce qui ne devait être qu'un stage coopératif de six semaines est devenu un poste contractuel qu'elle occupe depuis plus d'un an. « Sa contribution à notre organisation a été d'une si grande valeur que nous savions que nous devions garder Pavneet », raconte Faelyne.

Pavneet tient à acquérir d'autres compétences, et est maintenant inscrite au programme de certificat en apprentissage en ligne de l'Université de Toronto. « BMO favorise grandement la formation, précise-t-elle. On m'encourage à apprendre et à acquérir de nouvelles compétences. Maintenant que j'ai l'occasion de travailler pour l'une des plus grandes marques en importance au Canada, je veux simplement continuer d'exceller. »

Inclure tout un chacun

À BMO, nous sommes fiers de notre engagement de longue date à l'égard de la diversité et de l'inclusion dans toute l'organisation, ainsi que sur le plan de la création d'un milieu de travail dans lequel chaque employé talentueux bénéficie du soutien et de l'autonomie d'action nécessaires pour réussir.

Pour la Banque, un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif constituent non seulement les éléments de base d'un profond engagement envers les employés, mais encore ils sont indispensables à la concrétisation de sa vision : être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle. Nous avons adopté une approche stratégique pour l'établissement d'objectifs ambitieux en matière de diversité de l'effectif, dont une représentation de 40 % de femmes au sein de la haute direction, et d'objectifs très précis en ce qui concerne les minorités, les Autochtones et les personnes handicapées, objectifs que nous sommes fiers d'avoir atteints.

Et, point tout aussi important, nous nous employons à faire évoluer les attitudes individuelles et à réaffirmer les valeurs collectives qui façonnent notre culture organisationnelle. Formé de cadres supérieurs de tous les groupes d'exploitation et groupes fonctionnels, le Comité des leaders sur l'inclusion et la diversité de la Banque élabore des stratégies et des plans d'action qui visent à favoriser la responsabilisation à l'égard de la diversité et de l'inclusion dans toutes les sphères d'activité de BMO. Cela comprend le remaniement des structures organisationnelles et des processus de travail, ainsi que l'amélioration des programmes pour soutenir de nombreux groupes, parmi lesquels les femmes, les personnes handicapées, les minorités visibles, les Autochtones et la communauté LGBT+. L'engagement pris par BMO envers la diversité et l'inclusion de l'effectif dépasse le milieu de travail et s'étend aux collectivités et aux millions de clients que nous servons.

La fierté d'une nation

Pour la Nation des Piikani du Sud-Ouest de l'Alberta, le bien-être futur passe par une transformation économique déterminée par des valeurs profondément enracinées dans le passé.

Octroi de crédit responsable

« NOUS ÉTIONS CONSIDÉRÉS COMME DES NIITSITAPI, le vrai peuple des plaines, régnant sur les prairies depuis des temps immémoriaux, explique le chef Stanley Grier de la Nation des Piikani. Nous avons une vision du monde, une histoire spirituelle, une langue et une collectivité distinctes. C'est ce qui fait notre force. Malgré tous les malheurs que nous avons connus, pensons à la variole, aux pensionnats ou aux guerres entre tribus, notre Créateur a promis que jamais nous ne disparaîtrons. C'est un honneur sacré pour moi que de servir ma communauté. Je vais faire de mon mieux pour contribuer à l'amélioration de la vie de mon peuple. »

La Nation des Piikani fait partie de la Confédération des Pieds-Noirs, ou Siksikaitsitapi, une alliance de quatre Premières Nations autochtones dont les collectivités sont établies en Alberta et dans le Montana. Aujourd'hui, la plupart des 3 700 Piikani vivent sur des terres de réserve autour de la petite ville de Brocket, sur une étendue de prairie qui s'arrête aux contreforts des Rocheuses, dans la partie Sud-Ouest de l'Alberta.

La réserve comprend des terres agricoles qui servent à la culture et à l'élevage de bétail. Les Piikani tirent également des revenus de l'exploitation du gaz naturel. Tout récemment, leurs importantes ressources éoliennes et ressources en eau ont amené de nouvelles possibilités dans le domaine de la production d'énergie verte.

Le fait qu'un si grand nombre de Piikani n'aient pas quitté la réserve contribue à renforcer la collectivité, mais peut créer une pression considérable sur l'infrastructure

Ci-haut : Lisa Brodtrick, de BMO Groupe financier, accompagnée du chef Stanley Grier de la Nation des Piikani.

1,83 milliard de dollars

Valeur totale des activités exercées par les Services bancaires aux Autochtones de BMO en 2015.

relative au logement. C'est l'un des principaux défis auxquels le chef Grier nouvellement élu a été confronté lorsqu'il est entré en fonction, en janvier 2015.

Bâtir pour l'avenir

Ces dernières années, la Nation des Piikani s'est penchée sur les questions de gouvernance cohérente et de responsabilité financière pendant que la collectivité cherchait à améliorer son autosuffisance tout en continuant à respecter ses valeurs traditionnelles. Le chef Grier et les autres huit membres du conseil de bande ont poursuivi les efforts de leurs prédécesseurs immédiats pour rembourser activement les dettes et entreprendre des réformes électorales.

« Je veux m'assurer que les réalisations des anciens leaders ne sombreront pas dans l'oubli », explique le chef, qui a assumé ses fonctions actuelles après avoir été pendant 34 ans au service de la Gendarmerie royale du Canada et du service de police de la Nation des Tsuu T'ina, à titre de chef de police. « Compte tenu de leur éducation et de leurs compétences, les anciens membres du conseil de bande ont fait du mieux qu'ils ont pu. À présent, nous misons sur nos atouts et corrigeons nos faiblesses. »

Le nouveau conseil de bande n'a pas tardé à s'engager dans un important plan de changement en élaborant une stratégie agricole à long terme, en lançant un programme de construction d'habitations, en bâtissant un aréna de hockey de pointe et en exerçant une option pour acquérir 51 % d'une grande ligne de transport d'électricité qui traverse les terres de la Nation des Piikani. Il a en outre resserré ses pratiques en matière de gouvernance; à cette fin, il a désigné des secteurs de responsabilité et défini clairement la hiérarchie des responsabilités. Le service des finances a été restructuré de façon similaire, et des personnes qui possèdent les compétences et la formation nécessaires ont été embauchées pour gérer les comptes de la collectivité.

« Nous avons en outre augmenté le nombre d'assemblées publiques, explique le chef Grier, afin de pouvoir mobiliser la communauté et l'informer de ce qui se passe. Nous sommes des partisans de la communication efficace. »

La première année de son mandat, le conseil a supervisé la construction de 15 unités d'habitation. Il est prévu que 35 autres unités seront construites en 2016 – ce qui constitue un pas de plus vers l'objectif de 130 nouvelles habitations établi pour le mandat de quatre ans du conseil – et d'autres le seront par la suite. On compte par ailleurs bâtir un centre de services en bordure de l'autoroute voisine. Ajoutons que le conseil étudie actuellement des occasions d'affaires avec des représentants des secteurs de l'énergie renouvelable et du charbon cokéfiable.

Dans toutes ces initiatives, remarque le chef Grier, les efforts de la collectivité bénéficient du soutien d'un partenariat clé : « Rien de tout cela ne serait possible sans la relation d'affaires que nous entretenons avec BMO. »

Un partenariat fondé sur le respect

Organiser des rencontres avec des représentants des grandes banques à charte du Canada a été l'une des premières mesures prises par le nouveau conseil de bande. « Les cinq grandes institutions nous ont présenté des ententes intéressantes, se rappelle le chef. Toutefois, c'est Lisa Brodtrick, de BMO, qui a fait montre du degré d'engagement le plus élevé envers nous. Si nous avons signé une entente avec BMO, c'est uniquement en raison de la sincérité et de l'intégrité de Lisa. D'un grand soutien et fort obligeante, elle nous a expliqué tout le volet affaires, en y mettant le temps voulu et en fournissant l'interprétation nécessaire. Et tout cela, elle l'a fait d'une manière très respectueuse. »

Ce respect est mutuel. « BMO a été la première institution financière à reconnaître les mesures prises par la Nation des Piikani pour instaurer et assurer une gouvernance, une responsabilité fiscale et une stabilité financière

Le nouveau centre multifonctionnel sur les terres des Piikani à Brocket, en Alberta.

89

Premières Nations participent au Programme de prêts à l'habitation dans les réserves de la Banque.

saines, indique Lisa, dont l'équipe travaille avec des Premières Nations en Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest. Il s'agit de facteurs importants qui, lorsqu'ils sont jumelés aux traditions et à l'identité culturelle d'une Nation, favorisent l'autodétermination ainsi que la santé et la prospérité économique de la communauté. »

Réparties entre les nombreux projets d'habitation et de construction, les facilités de crédit consenties à la collectivité totalisent 25 millions de dollars. Cet investissement est le reflet de rapports étroits, grâce auxquels on voit souvent des représentants de la Banque se joindre à des groupes de travail du conseil de bande et participer à des séances d'information publiques. Ceux-ci peuvent compter sur le savoir-faire et les ressources des Services bancaires aux Autochtones de BMO, seule institution financière au Canada à avoir mis sur pied un bureau national chargé d'élaborer une orientation stratégique, d'évaluer le risque et de cultiver les relations avec la clientèle.

« Nous avons établi avec la Nation des Piikani un partenariat particulier qui va au-delà de la relation bancaire purement transactionnelle, mentionne Lisa. Pour ma part, je suis fascinée par tout ce que le chef Grier et ses conseillers ont accompli. Lorsqu'un leader est d'une trempe telle qu'il arrive à tenir ses promesses, même en période difficile, il va sans dire qu'il s'agit d'un partenaire sur lequel on peut compter – et dans lequel on peut investir. »

Assurer la pérennité d'un héritage

Pour ce qui est de l'avenir, le chef Grier se dit encouragé par la nouvelle bonne volonté dont font preuve les gouvernements provincial et fédéral envers les Premières Nations – dans le vaste contexte des changements sociaux qui trouvent leur expression dans de grands documents d'étape comme la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et le rapport de la Commission de vérité et réconciliation du Canada. « La conjoncture est favorable, dit-il, non seulement pour les Piikani, mais pour tous les peuples autochtones. Nous travaillons à un certain nombre de nouvelles initiatives importantes afin de créer de la richesse pour notre communauté. » Parmi les exemples cités par le chef Grier, mentionnons la renégociation des droits miniers et des droits d'exploitation du pétrole et du gaz sur les terres des Piikani, ainsi que le règlement pour les dommages causés par le barrage sur la rivière Oldman au début des années 1990.

En parallèle, la communauté continue à considérer l'éducation comme un élément essentiel à sa prospérité à long terme. « La Nation des Piikani arrive en tête des Premières Nations du Canada pour ce qui est du nombre total de diplômés de niveau postsecondaire par habitant, indique le chef. Parce que nous avons été négligés sur le plan de la richesse, nous avons dû imaginer nos propres débouchés. Nous voulons que notre peuple réussisse, quoi qu'il entreprenne. Il nous incombe également d'agir en qualité de mentors auprès de nos jeunes, et de donner le bon exemple de par notre façon de vivre. »

Marchant sur les traces de son père (un ancien combattant de la guerre de Corée décoré qui a été conseiller) et perpétuant une tradition de leadership qui remonte à plusieurs générations, le chef Grier considère qu'il lui incombe d'incarner les aspirations de son peuple : « Notre histoire ici est si riche, et notre passion pour notre communauté si grande, que nous souhaitons contribuer de façon utile à la pérennité de celle-ci. Nous ne ménageons pas nos efforts pour créer des débouchés et inspirer la fierté. Nous nous efforçons de faire mieux pour que notre nation se porte mieux, et poursuivons ainsi le travail entrepris par nos ancêtres afin d'améliorer notre qualité de vie. »

Nouvelles habitations en construction sur les terres des Piikani, à Brocket, en Alberta.

Dynamiser Montréal

Dans le contexte de l'événement Je vois Montréal, l'une des plus vieilles villes d'Amérique du Nord entreprend une démarche de revitalisation par la voie d'une collaboration communautaire qui mêle commerces, culture et changements sociaux.

Décoration d'un mur à la conférence Je vois Montréal, à la Place des Arts.

Contribution à la vie des collectivités

LE 17 NOVEMBRE 2014, plus d'un millier de personnes s'étaient réunies à Montréal pour échanger des points de vue variés sur un sujet qui leur tenait à cœur, à savoir l'avenir de la ville. Montréal, l'un des principaux carrefours économiques de l'Amérique du Nord depuis sa fondation en 1642, et capitale commerciale du Canada jusque dans les années 1970, est entrée dans le 21e siècle en affichant une perte de dynamisme. Comparativement aux cinq plus grandes villes du pays, la métropole québécoise affichait le plus bas taux de croissance du PIB et le plus fort taux de chômage. Le taux de croissance de sa population équivalait à la moitié de celui des villes comparables.

Comment faire pour redonner à cette ville cosmopolite et vivante son énergie si caractéristique? Tel était le thème de la conférence d'une journée qui s'est déroulée à la Place des Arts et au cours de laquelle des dirigeants communautaires et des représentants de divers secteurs, dont les affaires, l'éducation, les arts et la recherche scientifique, se sont réunis pour échanger des idées. Unis par le slogan Je vois Montréal, les délégués ont senti un point d'inflexion à partir duquel des préoccupations communes pourraient se muer en un mouvement porteur de changements positifs. Et l'un de ses plus ardents défenseurs était un champion bien connu de la croissance économique de Montréal : Jacques Ménard, président du conseil de BMO Nesbitt Burns et président de BMO Groupe financier au Québec.

Définir les limites du possible

Je vois Montréal est le fruit d'une étude menée à titre gracieux en 2014 par le cabinet The Boston Consulting Group, en collaboration avec BMO. En examinant 78 grandes villes du monde, l'équipe de recherche en a relevé sept qui avaient eu à affronter des défis comparables à ceux de Montréal et avaient réussi à revitaliser leur économie. L'étude a fait ressortir les facteurs importants que ces villes avaient en commun, à savoir une équipe de direction solide à l'échelon métropolitain, soutenue par des ordres de gouvernement supérieurs; la grande importance accordée au développement

1,5 million de dollars
BMO a promis de verser 1,5 million de dollars pour la désignation du nouveau BMO Theatre Centre à Vancouver, en partenariat avec le festival Bard on the Beach et l'Arts Club Theatre Company de Vancouver.

du capital humain, en particulier par l'intermédiaire des établissements d'enseignement supérieur; et, surtout, la persévérance – parce que renverser un lent déclin exige des efforts à long terme.

Plus de cinquante leaders de secteurs clés et de tous les quartiers du Grand Montréal ont été consultés pour les besoins de l'étude. Le rapport final était optimiste et honnête; il soulignait autant les faiblesses de la ville que ses points forts. Parmi les avantages relevés, citons les secteurs vigoureux de l'aérospatiale, de la haute technologie, du multimédia et de la biopharmaceutique; la population instruite (qui, proportionnellement, compte plus d'étudiants universitaires que, par exemple, la ville de Boston); la main-d'œuvre multilingue; et les retombées positives, pour le tourisme et l'emploi, des nombreuses manifestations culturelles et sportives de grande envergure qui se produisent dans la ville.

Le rapport formule dix recommandations précises sur des questions telles que la mobilisation, l'infrastructure, la conservation des talents et les ambitions à long terme. Une fois le rapport publié, les dirigeants municipaux de Montréal se sont attelés sans tarder à la rédaction d'un cadre de mise en œuvre de certaines des principales recommandations. Je vois Montréal est passé de sujet de conversation à mouvement social, et c'étaient les citoyens qui allaient imaginer les initiatives de revitalisation et les mener à bien – l'administration municipale, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et BMO assumant des rôles de soutien stratégiques.

« Montréal sera ce que nous en ferons, insiste Jacques Ménard. Nous avons pris la mauvaise habitude d'attendre que les solutions viennent d'en haut. Et vous savez quoi? Ça n'arrive jamais. Une ville renaît lorsque sa population se mobilise et décide qu'elle peut faire de sa collectivité un meilleur endroit. »

Les organisateurs de Je vois Montréal se sont engagés auprès de groupes communautaires, de collèges et d'universités ainsi que des secteurs des affaires, des sciences et de la culture. Dans le cadre de ce processus de consultation, il a été déterminé que 181 initiatives valaient la peine d'être poursuivies. Et comme différentes propositions suscitaient de l'intérêt, le mouvement, maintenant dans sa phase d'exécution, a été renommé Je fais Montréal.

Une idée à partager

Un conseil consultatif présidé par le maire de Montréal aide à superviser et à orienter les efforts de mobilisation. Et un comité formé de représentants du monde des affaires et du milieu universitaire travaille à la création d'un indice pouvant mesurer les répercussions socioéconomiques des premiers projets Je fais Montréal, dans le but de déterminer leur contribution au regain de dynamisme.

En juin 2016, plus de cent projets avaient été lancés ou étaient à l'étape des essais. Ils couvrent de nombreux aspects différents de la vie de la ville, des médias à la technologie en passant par la santé publique et l'environnement. Par exemple, Montréal Houblonnière (voir la page 47) a pris des dispositions pour que des milliers de plants de houblon soient mis en terre autour d'immeubles dans toute la ville. AéroPortail est un écosystème numérique que les jeunes peuvent consulter pour obtenir des renseignements sur le secteur de l'aérospatiale au Québec et sur des possibilités de carrière. L'Extension est une clinique qui offre des services d'orthopédagogie et de santé aux résidents de Parc-Extension, un quartier multiculturel du nord de la ville.

La diversité même des projets Je fais Montréal témoigne des multiples facettes de la ville et de la pluralité de sa population. Les communs dénominateurs sont la fierté civique, l'autonomie d'action et la foi en des changements positifs. Jacques Ménard de conclure : « Nous avons fait en sorte que les gens participent à l'avenir de leur ville. Le projet tient compte de l'importance du capital humain – issu tant du monde de la littérature, des arts, de la culture et de l'éducation que des secteurs public et privé. J'ai la conviction que ce que nous avons accompli jusqu'à présent peut servir de plan à d'autres villes, et fournir à celles-ci des renseignements, un modèle et des outils pour la prise de décisions qui serviront l'intérêt supérieur de leur collectivité. »

Jacques Ménard, de BMO, pendant son allocution à la conférence Je vois Montréal.

Du houblon en ville

Dans le cadre d'un projet de verdissement unique, les Montréalais sont invités à planter autour de leur maison, de leur lieu de travail et des usines du houblon qui, une fois récolté, servira à concocter une bière spéciale pour souligner le 375e anniversaire de la ville.

Contribution à la vie des collectivités

DEPUIS DES ANNÉES, MATHIEU GARCEAU-TREMBLAY, maître-brasseur à la Brasserie Harricana de Montréal, fait pousser, dans sa cour arrière, du houblon à partir duquel il crée de petites quantités de bières artisanales. C'est pourquoi, lorsqu'il a lu un article sur l'initiative Je fais Montréal encourageant la population à proposer des projets qui permettraient de revitaliser la ville (voir le texte précédent, à la page 46), l'idée de transformer un loisir personnel en un phénomène à l'échelle de la collectivité lui a immédiatement traversé l'esprit. Sa proposition acceptée, il a vite lancé l'organisme Montréal Houblonnière, inspirant du même coup des amis jardiniers à planter du houblon autour de maisons, d'immeubles d'appartements et d'immeubles commerciaux partout dans la ville.

Cette expérience de l'agriculture urbaine a eu un effet de verdissement immédiat. Le houblon est une plante grimpante. Lorsqu'il recouvre une structure verticale, son feuillage favorise l'absorption de la chaleur en été. En outre, parce qu'il pousse en hauteur, son empreinte est nettement inférieure à celle des fleurs et des potagers classiques. Bien entendu, le houblon finit par produire une fleur, que les brasseurs utilisent depuis longtemps comme agent stabilisant et qui figure au nombre des principaux ingrédients servant à donner à chaque bière sa saveur unique.

Les Montréalais étant connus pour leur goût de la bière, il était parfaitement logique de mettre le houblon au cœur d'un projet communautaire rassembleur. Sauf que, depuis le début, Mathieu avait en tête une idée plus ambitieuse. Comme la ville se prépare à célébrer, en 2017, le 375e anniversaire de sa fondation, pourquoi ne pas créer à partir du houblon cultivé sur son territoire un brassin spécial pour l'occasion? Mathieu s'est depuis assuré le concours de 15 microbrasseries; toutes prévoient de confectionner des bières artisanales commémoratives pour souligner l'événement. En édition limitée, ces produits seront uniquement offerts en fût, de sorte que les résidents des quartiers et les touristes devront se rendre dans les brasseries, ce qui vient renforcer la dimension sociale du projet.

Ci-dessus : Plant de houblon en pleine croissance à Montréal, au Québec.

« Nous tissons des liens entre les citoyens et les entreprises, et entre les brasseurs et les producteurs de houblon locaux », indique Mathieu, qui a recruté, en vue du projet, plus de 300 personnes pour faire pousser du houblon qui servira à l'élaboration des bières anniversaires ou à l'aromatisation des bières maison. « L'utilisation du houblon cultivé par les voisins symbolise à merveille l'esprit communautaire. »

En effet, l'esprit cultivé par Montréal Houblonnière dépasse de loin la camaraderie qui s'exprime lorsque l'on prend un verre ensemble. « C'est un projet bénévole et sans but lucratif, précise Mathieu. Nous nous investissons dans ce projet parce que nous y croyons. On se sent stimulé à en faire toujours plus quand on réussit à réunir des personnes qui partagent les mêmes points de vue, toutes travaillant dans la même direction pour rendre la ville plus attrayante. Au cours des prochaines années, nous serons témoins de transformations majeures, parce que nous utiliserons les plantes pour créer un milieu de vie agréable et soutenir l'effort mondial visant à protéger l'environnement. »

Des employées de BMO, Lily Kith et Natalia Munteanu, travaillant avec un client à notre succursale Peel, à Montréal, au Québec.

Section 3

Un but commun

Extrême gauche : Rebecca Darr, chef de la direction du programme WINGS, et deux diplômées du programme.

Saines et sauves

Depuis plus de 30 ans, le programme WINGS contre la violence familiale accueille des femmes de la région de Chicago qui fuient un conjoint violent, et les aide à refaire leur vie.

Contribution à la vie des collectivités

TOUTES LES TROIS SECONDES, quelque part aux États-Unis, une femme est agressée par son conjoint. Au pays, les services d'écoute téléphonique à l'intention des victimes de violence familiale reçoivent chaque jour plus de 20 000 appels de personnes en détresse. Beaucoup d'enfants pâtissent eux aussi de la situation, parce qu'ils la subissent ou sont témoins de la violence faite à leur mère. Au pays, les cas de violence conjugale représentent 15 % de tous les crimes violents.

La souffrance physique et émotionnelle de ces familles s'accompagne en outre d'un coût économique, car les femmes victimes de mauvais traitements perdent plus de 8 millions de journées de travail par année et, dans bien des cas, leur emploi en raison des perturbations et de l'anxiété qui minent leur vie à la maison. Elles demeurent ainsi incapables d'échapper à un cycle où elles se trouvent souvent prises au piège en raison de besoins financiers et d'un manque de réseaux de soutien, sans compter l'effet paralysant de l'état de stress post-traumatique et d'autres formes de dommage psychologique.

Depuis 1985, un programme novateur baptisé WINGS aide les femmes à échapper au piège de la violence chronique à Chicago, une ville où la violence familiale est la principale raison pour laquelle on compose le 9-1-1 et la principale cause d'itinérance chez les femmes et les enfants. Bien qu'à l'origine l'organisation s'était donné pour mission de trouver des logements abordables pour les femmes et les enfants sans-abri, WINGS est à présent le plus important fournisseur de logements et de services aux victimes de violence familiale en Illinois, avec ses deux refuges d'urgence, ses divers centres communautaires sans rendez-vous qui offrent du soutien et du counseling, ainsi que ses 31 maisons et appartements où les victimes et leurs enfants peuvent amorcer la transition vers une nouvelle vie.

15 000

nuitées d'hébergement fournies à plus de 800 personnes à la maison WINGS en 2015.

Briser le cycle

« Proposer des options pour aller de l'avant change la donne, affirme Rebecca Darr, qui dirige WINGS depuis 1999 à titre de directrice générale (et plus récemment en tant que chef de la direction). Les gens s'imaginent qu'une femme victime de violence devrait être en mesure de s'en aller facilement, en dépit du fait qu'elle n'a pas d'argent et ne peut compter sur l'aide de la police. Or, il n'en est rien. Le fait d'avoir un défenseur à ses côtés rend soudainement possible quelque chose qui semblait inenvisageable. »

Bon nombre de femmes qui fuient des situations de violence vont trouver refuge auprès de membres de leur famille. Or, cette solution peut se révéler risquée, puisque leur conjoint peut les retrouver facilement. C'est pourquoi l'accès à un refuge d'urgence confidentiel est si important. Une fois qu'elle est en sécurité dans un refuge, une femme peut s'adresser à la police pour obtenir une ordonnance de protection judiciaire. Elle peut en outre chercher de l'aide auprès de conseillers pour en savoir plus sur les conséquences les plus fréquentes de la maltraitance, de l'état de stress post-traumatique et de la dépression.

WINGS se distingue de la plupart des programmes d'intervention d'urgence en violence familiale du fait qu'il fournit aussi des logements après le départ du refuge. Les femmes qui fuient une relation de violence sont généralement en situation de vulnérabilité financière et risquent de devenir des sans-abri. « Dans ce type de relation, une dynamique du pouvoir et du contrôle s'est installée, explique Rebecca, et ce sont souvent les hommes qui contrôlent l'argent. » Trop souvent, les femmes retournent vers leur conjoint violent parce qu'elles n'ont tout simplement pas les moyens de vivre seules – et le cycle de la violence ne tarde pas à reprendre.

Les femmes admissibles à un logement de transition du programme WINGS paient un pourcentage de leur loyer et reçoivent tous les produits de première nécessité, dont des vêtements, de la nourriture, des meubles, des conseils et de la formation, sans frais. Le séjour de deux ans dans un logement du programme donne aux femmes le temps de remonter la pente; elles peuvent donc s'employer à retrouver leur santé émotionnelle, à régler des problèmes juridiques, à retourner à l'école (si elles le souhaitent) et à épargner pour leur avenir. Pour ce qui est des femmes qui vont au bout de leur séjour de deux ans, le programme affiche un taux de réussite de 100 % : elles en sortent autonomes et ne retombent pas dans les bras de leur agresseur.

Parcours vers la liberté

En 2005, Jami Lynn quittait son mari violent en emmenant son fils de 18 mois. Privée de revenu, elle s'est vue contrainte de vivre dans une voiture avant de trouver l'aide dont elle avait besoin pour réinventer sa vie.

« En gros, je suis arrivée à WINGS sans rien du tout. J'avais perdu notre maison, notre voiture, notre chien et la plupart de nos effets personnels. Je n'avais pas de famille en Illinois, et je me retrouvais sans véritable structure de soutien ni issue. Au refuge, on m'a fourni une aide immédiate, à savoir un toit, de la nourriture et un lieu sûr. Cette aide a été capitale.

Enfant, j'ai été victime de violence. Pour moi, les comportements malsains représentaient depuis si longtemps la norme qu'il m'a fallu désapprendre, puis réapprendre bien des choses. Ce qui me frappe, quand je repense à mon parcours, c'est qu'on m'a fait voir la vie sous un jour nouveau. On m'a apporté la paix, une façon différente de faire les choses. On m'a donné un endroit où on ne me jugeait pas. Un endroit où je pouvais tout recommencer, en femme libre.

J'ai reçu une aide psychologique pendant de nombreuses années et je me suis employée à régler mes problèmes. J'ai appris à m'aimer et à être une bonne mère, une femme de carrière et une conjointe aimante pour l'homme qui partage ma vie depuis presque 10 ans. Nous avons une vraie vie, une vie agréable et libre. Mes enfants peuvent grandir et profiter de leur liberté, et voir à quoi ressemble une mère heureuse qui s'investit et n'est pas prisonnière de son agresseur. Quelqu'un dont ils peuvent suivre l'exemple.

Le programme WINGS m'a donné la chance de grandir, de croire que j'étais plus que la personne que mon agresseur m'avait laissé croire que j'étais. Je frémis en pensant que n'eût été cette chance, mon chemin vers la liberté aurait pu être bien plus long et que je n'aurais peut-être jamais trouvé la liberté. »

Plus de

1 400

femmes ont bénéficié d'un logement de transition du programme WINGS et démarré une nouvelle vie en 2015.

Le programme WINGS s'occupe aussi d'enfants maltraités, ce qui multiplie par trois sa clientèle. « Pour un enfant, trouver refuge dans une maison d'hébergement est troublant et angoissant, c'est pourquoi la stabilité est essentielle, explique Rebecca. Beaucoup sont très stressés. Nous créons un milieu calme et sûr où ils peuvent n'être que des enfants et ne pas avoir à se soucier de ce qui arrive à leur maman. » WINGS fournit de l'aide sur le plan du counseling, de l'école et du transport, apportant de la stabilité à un moment déterminant de la vie de ces enfants. « Plus tôt nous les aidons, moins ils risquent de devenir des victimes – ou des agresseurs. »

Une responsabilité assumée

En février 2016, WINGS ouvrait le premier refuge d'urgence pour victimes de violence familiale au centre-ville de Chicago en plus de dix ans. BMO Harris Bank est l'une des sociétés donatrices qui ont rendu possible l'aménagement de ce nouveau refuge. Depuis plus de 20 ans, BMO offre son soutien au programme WINGS sous la forme de dons en argent, de travail de proximité bénévole et de conseils stratégiques. Les administrateurs et les dirigeants de la Banque collaborent avec le conseil d'administration du programme WINGS et l'équipe de direction de Rebecca aux initiatives de collecte de fonds, de même qu'aux efforts permanents déployés pour mieux faire connaître l'organisation aux clients, aux collègues et à un cercle élargi de donateurs, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises.

« Nous comptons sur les fonds des sociétés fermées, mais aussi sur leur savoir-faire et leur soutien, explique Rebecca. BMO est la société partenaire qui s'est le plus investie pour nous aider à faire croître notre organisme. » Ces partenariats sont particulièrement importants lorsque le financement public est incertain – à tel point que des refuges ont dû fermer leurs portes. Le défi de la collecte de fonds est d'autant plus difficile à relever que de nombreuses entreprises en contact direct avec la clientèle sont mal à l'aise d'associer leur nom au douloureux sujet de la violence familiale.

« Nous savons que nous pouvons continuer de compter sur le soutien de BMO chaque année, affirme Rebecca. Pour un organisme comme le nôtre, c'est essentiel. » À la tête du programme WINGS pendant 17 années de croissance soutenue, durant lesquelles l'équipe est passée de 10 à 46 personnes et le budget annuel de 400 000 $ à 6,3 millions de dollars, la chevronnée conseillère et travailleuse en service social individualisé voit où s'aligne la responsabilité sociétale sur le bien commun : « Comme société, nous avons l'obligation d'aider les gens. Or, la violence familiale a aussi un coût économique énorme en termes de services sociaux, de soins hospitaliers et de nombre de journées de travail manquées. C'est pourquoi contribuer à mettre fin au cycle de la maltraitance profite à toute la collectivité. »

Occasion de placement

Pour Ellaine Sambo-Reyther, conseillère - Gestion de patrimoine de BMO à Chicago, le fait d'avoir été exposée à la violence familiale en bas âge alimente la conviction qu'elle manifeste dans ses fonctions de membre du conseil d'administration de WINGS.

« Lorsque je me suis trouvé un nouvel emploi en banlieue de Chicago, en 2005, j'ai constaté que le secteur était très tourné vers la collectivité, et c'est ce qui m'a donné l'idée de faire du bénévolat auprès de WINGS. Le temps est précieux, et je voulais consacrer le mien à une cause qui me tenait à cœur. Je me suis jointe au conseil d'administration trois ans plus tard.

Faire une visite de la maison d'hébergement WINGS, rencontrer les femmes qui y habitent et les entendre raconter à quel point leur vie a changé, c'est stupéfiant. J'y reviens toujours, parce que j'ai envie d'entendre d'autres belles histoires.

Je m'implique auprès d'un certain nombre d'organismes sans but lucratif et, manifestement, les gens de WINGS sont tournés vers l'action. Des relations qu'ils entretiennent avec leurs donateurs à la façon dont ils fonctionnent, ils mettent de l'ardeur au travail – et ils réussissent. Le personnel est formidable.

Tous les membres du conseil font don de leur expertise; c'est pourquoi WINGS n'a pas à investir autant dans des cadres supérieurs. Pour ma part, je revois les budgets et donne des conseils sur le modèle d'affaires, mais ma fonction principale consiste à faire connaître ce formidable organisme. Quand je parle à des gens dans la collectivité, c'est un peu comme si je m'entretenais avec des clients au bureau. Il faut comprendre ce qui compte pour les gens et orienter la conversation vers eux.

Il est important d'aider les collectivités où nous travaillons. Et pour cela, il faut nous investir dans ces communautés, et veiller à donner aux gens d'organismes tels que WINGS la possibilité d'améliorer leur collectivité. »

Quartier en vue

Nous adoptons une approche novatrice en matière de développement économique en vertu de la loi américaine sur l'accès au crédit des collectivités, en créant des possibilités qui vont bien plus loin que le logement abordable.

Octroi de crédit responsable

Contribution à la vie des collectivités

Accès et inclusion financière

« **ON PENSE SOUVENT** que les projets menés en vertu de la loi américaine sur l'accès au crédit des collectivités (CRA) visent à fournir des logements abordables dans des quartiers à revenu faible à moyen, indique Cynthia Mufarreh, qui a récemment été nommée responsable, Loi sur l'accès au crédit des collectivités à BMO. Bien que nous consacrions une partie importante de nos efforts à ces projets, nous essayons aussi de faire preuve d'imagination dans notre façon d'aider les collectivités à stimuler leur développement économique futur. Notre investissement dans un nouvel hôtel du centre-ville de Milwaukee en est un bon exemple : il donnera un souffle nouveau à la ville et créera des emplois dont on a grand besoin. »

L'hôtel Westin, dont l'ouverture est prévue en 2017, offrira une vue splendide sur le lac Michigan et la silhouette de la ville. Il sera relié de l'intérieur à des immeubles de bureaux, fréquentés au quotidien par quelque 3 000 travailleurs, et sera situé à proximité de lieux culturels et de sites de spectacles comme le musée d'art de Milwaukee et le parc des festivals Henry-Maier. Bref, le complexe Westin deviendra un nouveau lieu d'intérêt qui sera bienvenu dans une ville en faveur de la revitalisation.

L'équipe Gouvernance de la Loi sur l'accès au crédit des collectivités de BMO sait qu'un hôtel bien situé crée généralement des centaines d'emplois dans une collectivité. Le promoteur du Westin s'attend à créer plus de 170 emplois à temps plein et partiel, dont environ 80 % seront des emplois de débutant. Cet apport en nouveaux revenus dans les collectivités avoisinantes accroîtra davantage les retombées économiques d'une nouvelle plaque tournante importante du centre-ville.

La valeur de la collectivité

Le développement hôtelier à Milwaukee n'est qu'un des projets de notre portefeuille. En 2015, nous avons accordé 947,3 millions de dollars américains en prêts pour des projets liés à la loi CRA afin de soutenir le développement économique, le logement abordable et les services locaux dans des collectivités où nous exerçons nos activités aux États-Unis. Et même si beaucoup de ces activités sont le reflet de l'objectif fondamental de la loi CRA, qui consiste à aider les emprunteurs qualifiés touchant un revenu inférieur à accéder à la propriété, pour notre Banque, ce n'est là qu'un aspect d'un engagement plus vaste qui va des programmes de littératie financière destinés aux résidents des quartiers aux projets de réaménagement d'envergure.

Ci-dessus : Cynthia Mufarreh à Chicago, en Illinois.

« Que nous accompagnions des clients dans l'achat de leur première maison, financions de petites entreprises ou en aidions d'autres à créer des emplois, ou que nous fournissions un fonds de roulement et d'autres formes de soutien à des organismes communautaires sans but lucratif, tout cela fait partie d'une vision globale », explique Cynthia, qui exerce aussi la fonction de chef - Affaires administratives, Services bancaires Particuliers et entreprises aux États-Unis. « À nos yeux, les projets CRA n'existent pas que pour des raisons de conformité. Ils se traduisent par des investissements dans nos milieux de travail et de vie, et dans les gens qui attendent d'une banque qui a pour slogan "Ici, pour vous" qu'elle les aide à créer l'avenir meilleur auquel ils aspirent. Ils signifient incarner nos valeurs, et exploiter nos compétences et nos ressources, pour avoir une incidence durable. »

Investir de façon responsable

Au cours des 30 dernières années, l'investissement durable est passé de produit-créneau à véritable pierre angulaire du financement international – et cette tendance continue à prendre de l'ampleur.

Investissement responsable

Protection du consommateur et transparence

LE 24 AVRIL 2013, à Dhaka, au Bangladesh, l'usine de confection de vêtements Rana Plaza s'est effondrée, entraînant la mort de plus de 1 100 personnes. Attribuable à la piètre construction du bâtiment, la catastrophe a attiré l'attention du monde entier sur les conditions de travail locales, ainsi que sur les pratiques de nombreuses marques bien connues qui font appel à des usines bangladaises pour fabriquer à faible coût leurs vêtements.

En réaction aux appels à la réforme au pays et à l'étranger, les entreprises et le gouvernement ont mis en place de nouvelles lois sur le travail et la sécurité en milieu de travail. Au cours des deux années qui ont suivi, différentes délégations ont visité des usines de confection de vêtements au Bangladesh afin de suivre les progrès réalisés et de promouvoir des pratiques responsables dans ce maillon crucial de la chaîne d'approvisionnement. Parmi les membres de ces délégations se trouvaient des experts en investissement responsable de BMO Gestion mondiale d'actifs.

Bien agir, c'est payant

« Les attentes de la société changent », affirme Vicki Bakhshi, qui dirige l'équipe Gouvernance et investissement durable de BMO Gestion mondiale d'actifs. Le rendement à court terme n'est plus la seule mesure sur laquelle nous sommes évalués. Pour assurer la sécurité financière des clients, il nous faut comprendre tous les risques et occasions susceptibles d'avoir une incidence sur le rendement à long terme, y compris ceux que présentent les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

L'investissement responsable n'est plus seulement un produit-créneau. Un rapport publié en 2014 par la Global Sustainable Investment Alliance révèle que 30 % des actifs sous gestion sont à présent régis par une sorte de cadre ESG. Ajoutons que selon une analyse récente de l'Université d'Oxford, 88 % des études de recherche sur le sujet arrivent à la conclusion que les entreprises qui adoptent des pratiques rigoureuses en matière de développement durable obtiennent un rendement opérationnel positif.

Anna-Sterre Nette, ancienne employée de BMO, au Bangladesh.

« BMO s'est engagé à intégrer les facteurs ESG dans ses activités de placement », ajoute Vicki, dont l'équipe au Royaume-Uni évalue la durabilité en fonction de sept thèmes principaux, dont les changements climatiques, la gouvernance d'entreprise et les normes du travail. « Notre travail reflète l'engagement des investisseurs à examiner comment leurs activités influencent l'économie mondiale en général, ainsi que les défis sociaux et environnementaux que nous devons relever ensemble. »

Cette vision des choses est manifeste dans l'évaluation faite par l'équipe des progrès réalisés au Bangladesh. Pendant des années, la corruption et les conditions de travail déplorables ont mené à des troubles sociaux, qui érodent la productivité, la qualité et la sécurité d'approvisionnement. Or, quand l'équipe de BMO s'est rendue sur place, elle a constaté que les fabricants travaillaient avec les marques de vêtements, les syndicats et le gouvernement dans un cadre juridiquement contraignant qui prévoit des mesures correctives et des inspections. Et à leur grand étonnement, le nombre de commandes a augmenté. Il reste encore beaucoup à faire, en particulier sur le plan des droits des travailleurs. Mais en enseignant aux entreprises la valeur de faire ce qui est bien, nos champions de la durabilité contribuent à rendre le monde un peu meilleur pour tous, y compris les investisseurs.

L'esprit de solidarité

Quand un incendie a dévasté Fort McMurray et plusieurs petites collectivités, les employés de BMO, dont un grand nombre avaient eux-mêmes été forcés de fuir, se sont rassemblés pour offrir leur soutien.

Des employés de la succursale de Fort McMurray accueillent les résidents de retour dans leur collectivité.

Accès et inclusion financière

Mobilisation des employés

Contribution à la vie des collectivités

LE 1er MAI 2016, UN FEU DE FRICHES était découvert dans une zone forestière au sud-ouest de Fort McMurray, en Alberta. Deux jours plus tard, il ravageait la collectivité, forçant du même coup l'évacuation massive de 88 000 personnes – la plus importante de toute l'histoire de la province. Quand la pluie s'est finalement mise à tomber à la mi-juin, apportant du soulagement aux équipes de pompiers épuisées, l'incendie avait détruit quelque 2 400 maisons et immeubles, seulement à Fort McMurray.

Il faudra des années à la ville et à ses environs pour s'en remettre. Ceux qui l'ont vécu porteront à jamais en eux le souvenir du traumatisme et de ce qu'ils ont perdu. Un grand nombre d'employés de BMO figurent au nombre des personnes qui ont constaté de près la puissance dévastatrice du brasier, et beaucoup d'autres encore sont passés à l'action afin d'aider leurs collègues, et des milliers de clients de la Banque, à faire face aux conséquences.

Fuir Fort Mac

« Tout à coup, je pouvais voir les flammes de mon bureau, se souvient Imran Ahmed, qui dirige l'une des deux succursales de BMO à Fort McMurray. Il y avait tellement de fumée, c'était la noirceur totale à deux heures de l'après-midi. »

Imran a alors fermé la succursale et renvoyé le personnel à la maison pour qu'il se prépare à l'évacuation.

Il était sur le point de partir quand un homme s'est précipité vers les portes principales et s'est mis à frapper sur les vitres, le regard suppliant. Dans sa hâte de fuir l'incendie, il avait oublié sa carte bancaire. À présent, il n'avait pas d'argent pour mettre sa famille en lieu sûr. Imran est vite allé retirer des billets de l'endroit sécurisé où ils avaient été rangés, puis le client est reparti, soulagé. « Il était si heureux – il croyait que j'allais refuser de lui ouvrir. »

Services bancaires gratuits
En 2015, BMO a offert des services bancaires sans frais ou à frais réduits à 1 627 284 aînés et étudiants.

Pour Imran, sa réaction est la manifestation de l'esprit de solidarité qui fait de « Fort Mac » un endroit où il fait si bon vivre : « Lorsque nous avons déménagé à Fort McMurray, il y a quatre ans, je ne savais pas trop à quoi m'attendre. Mais nous sommes si heureux ici. Beaucoup de gens ont de jeunes enfants, et c'est aussi mon cas. J'ajouterais que la collectivité est très unie; les gens essaient de s'entraider. »

En allant rejoindre, avec sa famille, le bouchon de circulation sur la seule autoroute menant au sud, Imran a tenté de communiquer avec les employés de la succursale pour s'assurer que tous avaient évacué la ville en toute sécurité. À son arrivée à Edmonton au bout de 12 heures, après avoir mis presque trois fois plus de temps qu'il en faudrait normalement pour faire le trajet, il avait réussi à joindre la plupart des employés, mais certains manquaient toujours à l'appel. Imran a alors créé un groupe de messagerie instantanée, auquel il a ajouté tous les membres de son équipe. Tous ont vite été mis en contact et ont commencé à s'échanger des renseignements sur les endroits où on pouvait trouver hébergement, nourriture, vêtements et autres articles de première nécessité. « La plupart d'entre nous n'avaient rien emporté, explique Imran. Quand j'ai quitté la maison, je portais un t-shirt, des shorts et des sandales. »

Nos employés vont-ils bien?

BMO comptait 36 employés à Fort McMurray, et sa première préoccupation a été de s'assurer qu'ils étaient tous en sécurité. Certains avaient conduit jusqu'à Edmonton ou Calgary. D'autres, ne sachant pas avant combien de temps ils pourraient rentrer, ni même s'ils auraient toujours un foyer à leur retour, se sont rendus en voiture ou en avion dans différentes villes du Canada où ils ont été hébergés par des parents ou des amis. On a mis plus de deux jours à localiser tout le monde.

« Je savais que les gens avaient fui sans rien emporter », raconte Susan Brown, première vice-présidente - Direction de l'Alberta à BMO, chez qui l'évacuation a ravivé les souvenirs de l'incendie qui a détruit la demeure de sa propre famille. « Je tenais à sortir nos employés des centres d'évacuation le plus vite possible. » Susan et son équipe ont rapidement relogé tout le monde dans des hôtels et des appartements pour séjours de courte durée.

Ensuite, il a fallu faire en sorte que tous puissent payer le nécessaire pendant qu'ils organisaient leur logement provisoire. Susan a mené une discussion sur les découverts de compte et d'autres possibilités. « C'est alors que quelqu'un a lancé : "Pourquoi ne pas leur donner de l'argent, tout simplement?" Je me suis dit que c'était une idée formidable! Ensemble, nous avons fait en sorte que tous obtiennent une carte MasterCard prépayée. C'est le genre de soutien qui était exprimé dans toute l'organisation. Chaque fois que nous lancions un appel à l'aide, quelqu'un était là pour donner un coup de main – et bonifier nos idées. »

Des employés de BMO manifestant leur soutien à la collectivité.

Lors d'une conférence téléphonique avec les employés touchés, Susan a assuré à tous qu'ils étaient en congé rémunéré pour trois semaines, n'allaient pas perdre leur emploi et continueraient d'obtenir un soutien au logement et des fonds pour régler leurs dépenses imprévues. Le nécessaire avait été fait pour que les versements sur leurs prêts hypothécaires, autres prêts et cartes de crédit soient reportés. D'autres mesures d'aide personnelle étaient offertes dans le cadre du Programme d'aide aux employés. Les employés pouvaient également compter sur du soutien pour trouver un logement, au besoin, à leur retour à Fort McMurray. Et si certains préféraient ne pas y retourner, la Banque allait essayer de leur trouver un poste ailleurs. Pourtant, au bout du compte, presque tous ont décidé de rentrer.

« Dans la foulée de cette tragédie, nous avons tissé des liens serrés avec les employés de la province », raconte Susan, qui a également

1,3 million de dollars

Montant total recueilli dans le cadre de la journée Action-Éducation de BMO Marchés des capitaux, en 2015, au profit d'organismes qui offrent des possibilités d'apprentissage.

participé à un barbecue organisé à Edmonton par le personnel de la succursale d'Edmonton pour les employés évacués et les membres de leur famille. « Nous tenions à réconforter les gens de Fort Mac et à leur dire qu'ils font partie de la famille et que nous sommes heureux de les savoir en sécurité. »

Qu'en est-il de nos clients?

Dès que l'on a eu la certitude que les employés étaient en sécurité, l'attention s'est portée sur les clients – quoique Carrie Lentz, une vice-présidente régionale en poste à Edmonton, fait remarquer que beaucoup de gens ont eu la réaction inverse : « Quand Sue Brown a invité les participants à la conférence téléphonique à poser leurs questions, quelqu'un a tout de suite lancé "Que pouvons-nous faire pour les clients?" Les personnes au bout du fil avaient perdu leur propre maison, pourtant elles voulaient savoir ce qu'elles pouvaient faire pour aider les autres... C'était incroyable. »

Moins de quatre jours après l'évacuation, les employés de BMO avaient envoyé près de 10 000 courriels à des clients préoccupés par leur situation financière. Les messages envoyés par les directeurs de succursale le samedi matin contenaient des réponses aux questions et des précisions sur un programme de soutien spécial comprenant une protection de découvert accrue, ainsi que des options de report de versement sur les produits hypothécaires, les produits de crédit et les produits MasterCard pour une période maximale de quatre mois.

« Deux heures après l'envoi des messages, j'avais reçu plus de 2 000 réponses, se souvient Imran Ahmed. Les clients étaient extrêmement heureux, car ils ne s'attendaient pas à une telle aide. La ville compte un grand nombre d'entrepreneurs, qui ne bénéficient pas d'une couverture par l'intermédiaire d'un régime d'employeur. La protection de découvert était pour eux d'une grande utilité. »

Il y avait environ 26 000 clients de BMO à Fort McMurray, soit plus que l'équipe locale était en mesure d'appeler à elle seule. Mais quand la nouvelle s'est répandue, des employés partout au Canada ont fait le nécessaire pour que chaque client reçoive un appel personnel. « Ce fut une véritable mobilisation de toutes les ressources, se rappelle Imran. De la côte Est à la côte Ouest, toutes les succursales voulaient offrir leur aide. »

De l'avis de Susan Brown, pour diriger cette initiative, il suffisait de donner aux employés la liberté d'action afin qu'ils puissent déterminer les besoins des clients et proposer les meilleures idées qui soient pour les satisfaire : « J'ai rassuré les employés en leur disant qu'ils n'avaient qu'à faire ce qui était bien, puis ils ont mis à profit leur créativité et leur sens de l'initiative pour trouver des solutions. Ils sont rapidement passés à l'action. »

Ici, pour vous.

La Banque s'est faite présente dans les centres d'évacuation ouverts dans la province en installant des tables ou des tentes où le personnel s'employait à aider les clients de BMO, et les évacués en général, à régler des problèmes bancaires et à déposer les chèques de leurs assureurs, et veillait à leur redonner l'assurance que leur vie financière était toujours intacte.

« Beaucoup de gens avaient juste envie de parler », raconte Dean Holloway, un vice-président régional qui s'est rendu au centre de Lac La Biche, le plus grand de tous les lieux d'évacuation, en compagnie de la directrice de succursale Ashley Brown. « Dans les conversations, nous prononcions surtout des paroles de réconfort, nous tentions d'établir un lien avec les gens et écoutions leur histoire. Des clients d'autres banques venaient nous rencontrer, et nous disaient à quel point ils étaient reconnaissants de notre présence. »

Comme il n'y a pas de succursale de BMO à Lac La Biche, Dean avait fait le nécessaire pour qu'une réserve d'espèces soit livrée chaque jour afin que les gens puissent retirer des fonds de leur compte et se faire indemniser par leur assureur sans tarder. Chaque nuit, les chèques de la journée étaient transportés en voiture vers les succursales de BMO à Vegreville et Edmonton – de longs trajets, mais selon lui, ce n'était qu'une contribution de plus aux efforts de mobilisation des employés de la Banque : « Quand on voit littéralement des milliers de personnes ayant perdu leur maison, on veut aider – c'est la chose à faire. »

Selon Carrie Lentz, qui a travaillé comme bénévole au stand de BMO au centre d'évacuation Northlands à Edmonton, l'aide la plus appréciée tenait souvent à de petits gestes, comme installer une station de recharge pour téléphones mobiles ou donner des t-shirts de BMO parce que les gens avaient laissé tous leurs vêtements derrière eux – et ne s'étaient pas changés depuis des jours. À un moment donné, après que de nombreux évacués eurent trouvé un logement à moyen terme et quitté les lieux, il est devenu évident que ceux qui restaient étaient plus vulnérables, comme les

Meilleure entreprise socialement responsable
BMO a été nommé meilleure entreprise socialement responsable par United Way of Metro Chicago en 2015.

travailleurs étrangers temporaires, étaient sans emploi, ou avaient des besoins particuliers. BMO s'est alors associé au comité des caravanes du Stampede de Calgary pour organiser un copieux déjeuner de crêpes pour le groupe.

« C'était la fête des Mères, raconte Carrie en se remémorant une de ses journées de bénévolat, et je me suis dit que je pouvais être parmi les miens, ou aider ces gens qui n'étaient pas entourés de leur famille. Et comme tout le monde depuis le début de notre intervention, je n'ai pas hésité une seconde. »

Bienvenue chez vous

Le 1er juin, les résidents de Fort McMurray ont finalement pu commencer à regagner leur collectivité. La succursale principale de Fort McMurray de BMO était ouverte et un message tout simple, Bienvenue chez vous, ornait sa façade.

Il faudra du temps à la collectivité pour se relever, et les cicatrices laissées par l'incendie de forêt ne disparaîtront jamais tout à fait. Mais, ils ont été nombreux à l'affirmer, la bienveillance et la générosité témoignées par des collectivités aux quatre coins du pays contribuent énormément à favoriser le lent processus de guérison.

Les employés de BMO ont apporté leur contribution à ce soutien à grande échelle, amassant tout près de 75 000 $ à l'échelon local. La Banque a elle aussi fait sa part en versant, au nom de ses employés et actionnaires, un premier don de 100 000 $ au fonds Feux de forêt en Alberta en réponse à l'appel d'urgence de la Croix-Rouge canadienne et, par la suite, en affectant 1,9 million de dollars supplémentaires afin que Fort McMurray retrouve son bien-être collectif et économique.

Aux yeux des employés de BMO, l'esprit de bonne volonté que cette tragédie a fait émerger est bien plus profond.

« Je n'ai jamais rien vécu qui incarne aussi bien les valeurs qui nous guident, qui illustrent ce que signifie Être BMO », mentionne Sue Nicholas, dont les succursales de Calgary ont amassé plus de 20 000 $ en moins de deux semaines. « Loin de nous l'idée de vouloir attirer l'attention ou faire un coup de publicité, ajoute son collègue Mervin Hardy, un vice-président régional. Nous avons agi parce que c'était tout simplement la chose à faire. Nous voulions nous occuper de nos employés et de nos clients. »

Susan Brown abonde dans le sens de nombreux employés qui affirment que le désir d'aider est profondément enraciné dans la culture de la Banque : « Je crois que BMO est une organisation différente. L'idée d'aider les gens à réussir fait partie intégrante de nos valeurs. Du mentorat au coaching, en passant par la façon dont nous nous traitons les uns les autres au travail, tous ces éléments composent la trame de notre culture. Et cela signifie que les employés de BMO savent toujours ce qu'il convient de faire en période difficile. Il est incroyable de constater tout ce qu'il est possible d'accomplir lorsqu'on laisse libre cours au talent et à la passion de chacun. L'incendie de Fort McMurray nous a donné l'occasion de montrer aux clients que la promesse de la marque "Ici, pour vous", ce n'est pas du vent. »

Aussi, sur une note plus personnelle, le fait de savoir que le brasier avait détruit la demeure de quatre employés a inévitablement rappelé à Susan la douleur qu'elle avait ressentie en perdant sa maison dans un incendie au milieu des années 1990. À la Banque depuis seulement deux ans à l'époque, elle s'était sentie dépassée par le soutien émotionnel et matériel offert par ses collègues et la haute direction. « C'est à ce moment précis que mon cœur a viré au bleu BMO », raconte Susan.

Pour Imran Ahmed, à présent de retour à son bureau de Fort McMurray, c'est la bonne volonté que la situation a fait sortir de chacun qui constitue le legs de l'incendie de forêt. « Voir des gens si généreux et si obligeants à notre égard a été une expérience très forte – j'en ai encore la chair de poule. Et c'est pourquoi, à mon avis, il ne fait pas de toute que cette ville s'en remettra bien. »

Souvenons-nous

Cent ans après que le Newfoundland Regiment eut été décimé au cours de la bataille de la Somme, nous veillons à ce qu'une nouvelle génération prenne conscience du sacrifice de ses valeureux soldats.

Contribution à la vie des collectivités

LE 1er JUILLET 1916 est une date importante dans l'histoire de la Première Guerre mondiale. Dans l'espoir de marquer un tournant dans le conflit qui dure depuis deux ans, les forces alliées déclenchent la bataille de la Somme, une offensive massive qui allait se révéler l'une des plus longues et des plus féroces de toutes celles menées sur le front de l'ouest, et qui ferait, à terme, plus d'un million de victimes.

Des volontaires du nouvellement constitué Newfoundland Regiment avaient quitté leur île – à l'époque un dominion indépendant de l'Empire britannique – pour aller combattre au nom du roi et de la patrie en se joignant aux troupes britanniques, françaises, canadiennes et d'autres troupes alliées. Le premier matin, 778 soldats du régiment sortirent précipitamment des tranchées et se retrouvèrent sous le feu des mitrailleuses. Le lendemain, il n'en restait que 68 pour répondre à l'appel. Ce fut un lourd tribut à payer pour une si petite nation.

Cent ans plus tard, Terre-Neuve-et-Labrador, qui fit son entrée dans la fédération canadienne en 1949, participe à la commémoration nationale du jour du Souvenir, le 11 novembre, et à celle de la fête du Canada, le 1er juillet. Mais pour de nombreux résidents de l'île qu'on surnomme « le Rocher », la seconde date revêt une signification encore plus profonde à titre de jour du Souvenir, jour où les gens prennent le temps de se rappeler ceux qui ont combattu si vaillamment à Beaumont-Hamel.

Pour que les générations futures comprennent les sacrifices consentis, BMO est devenu le principal bailleur de fonds du programme d'éducation et de sensibilisation à la Première Guerre mondiale, et un commanditaire de l'exposition permanente présentée à The Rooms, le plus grand centre culturel public de la province, qui comprend un musée, une galerie d'art et un centre d'archives. Le programme comporte trois volets :

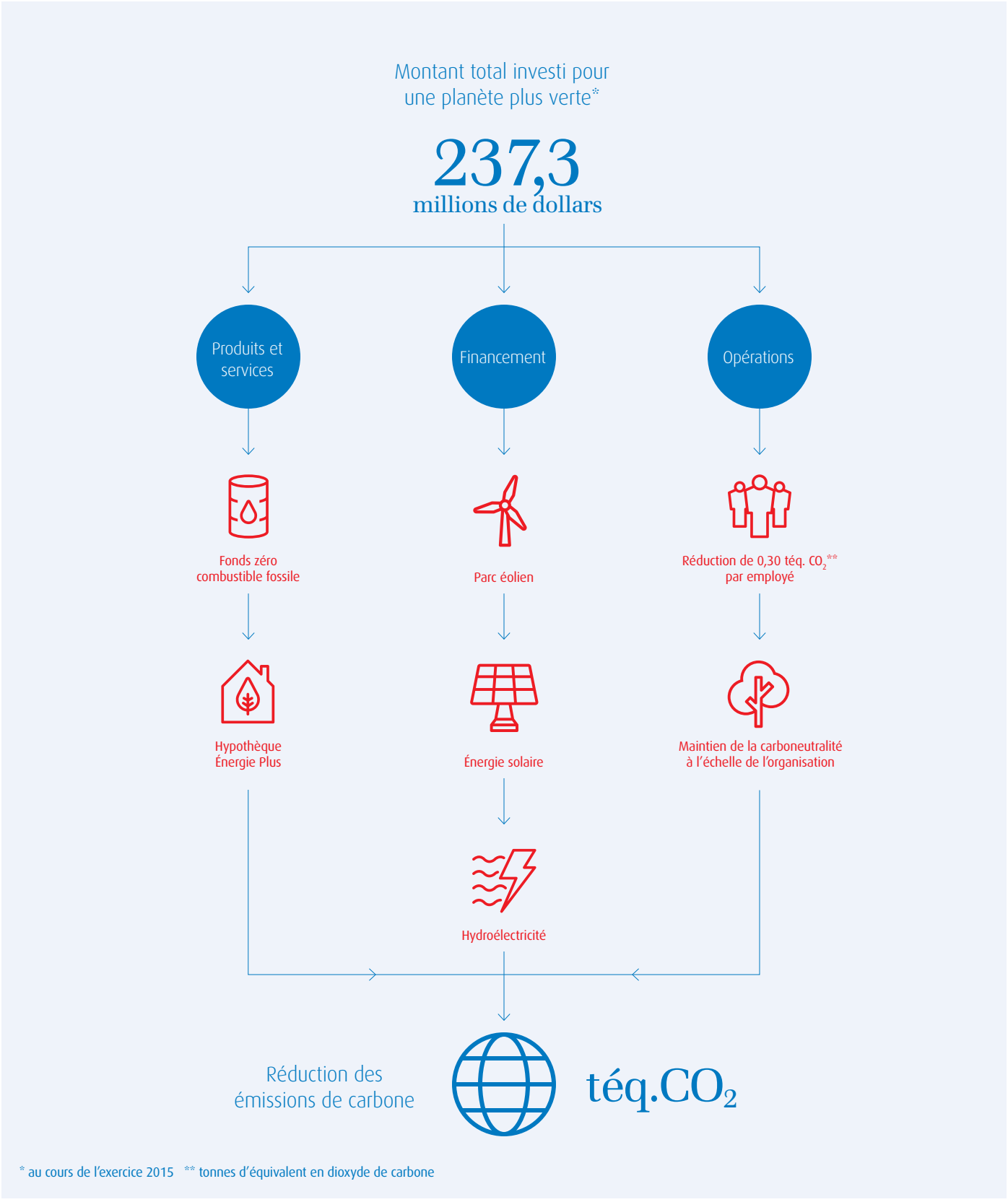
- Un programme d'études sociales instauré durant l'année scolaire 2015-2016 et destiné aux grands groupes d'élèves qui visitent une toute nouvelle exposition de 5 600 pieds carrés.
- Un programme pédagogique itinérant inspiré de l'exposition présentée au centre culturel The Rooms et donné par des enseignants de la province, en collaboration avec des artistes visuels, des historiens et des interprètes.
- Première Guerre mondiale de BMO, un programme interactif en ligne qui permet d'accéder à des documents numériques, à des documents historiques et à bien d'autres choses encore pouvant servir de préambule à l'exposition présentée à The Rooms, et qui propose un volet interactif du programme itinérant ou un outil pédagogique autonome.

Ci-dessus : BMO est devenu la première entreprise commanditaire du centre culturel The Rooms en 2005, mettant ainsi en place un partenariat à long terme pour l'éducation et la sensibilisation.

Lors d'une cérémonie tenue en février 2016, l'honorable Brian Tobin, vice-président du conseil, BMO Marchés des capitaux, et ancien premier ministre de Terre-Neuve-et-Labrador, a annoncé que la Banque avait fait don d'un montant total de 1 million de dollars à The Rooms : « BMO Groupe financier répond depuis longtemps aux besoins financiers de cette province. Et après plus de 125 ans, notre Banque continue de soutenir les gens et les entreprises partout où elle exerce ses activités. Nous sommes fiers de contribuer à l'hommage rendu à ces jeunes et courageux volontaires de Terre-Neuve-et-Labrador qui ont consenti tant de sacrifices sur les lointains champs de bataille de France. »

Réduction de notre impact

BMO a pour objectif d'être un chef de file en matière de durabilité environnementale. Nous maintenons la carboneutralité à l'échelle de l'organisation depuis 2010 et offrons des produits et services qui contribuent à une économie à faibles émissions de carbone.



* au cours de l'exercice 2015 ** tonnes d'équivalent en dioxyde de carbone

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

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 territoires : 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.

CONCEPTION : UNDERLINE STUDIO

BMO Générosité

Notre promesse client, « Ici, pour vous », s'applique également au rôle que nous jouons au sein des collectivités dans lesquelles nous vivons et travaillons. Nous offrons régulièrement à nos employés la possibilité de faire du bénévolat pendant les heures de travail. Unis par nos valeurs communes, nous travaillons ensemble pour améliorer la vie des gens, bâtir des collectivités plus solides et avoir une incidence positive sur la planète, ce qui, par ailleurs, accroît nos capacités de leadership et de résolution de problèmes.

Campagne BMO Générosité

Plus de 42 000 employés ont participé à la campagne primée BMO Générosité en 2015. Des dons totalisant plus de 18,5 millions de dollars ont été faits aux bureaux locaux de Centraide et à d'autres organismes de bienfaisance en Amérique du Nord.

Journée de bénévolat de BMO

Lancé en 2001, ce rendez-vous annuel encourage les employés à consacrer une journée de travail à des activités de bénévolat auprès d'un large éventail d'organismes sans but lucratif, parmi lesquels des organismes qui s'occupent des enfants, des jeunes, des familles et des aînés; des organismes de logements et établissements de santé communautaires; des banques alimentaires; des parcs et des centres récréatifs; des organismes de secours; et des refuges pour sans-abri. En juin 2016, près de 4 000 employés de la Banque ont apporté leur aide, par exemple, en réaménageant une école d'un quartier défavorisé de Chicago, en prodiguant par téléphone des services d'orientation professionnelle à de jeunes chercheurs d'emploi et en participant à des séances de lecture avec des élèves du primaire dans huit villes canadiennes.

Jeunesse, J'écoute

En 2016, près de 7 600 participants de BMO dans des collectivités de partout au Canada ont pris part à la 15e marche annuelle Faites un pas vers les jeunes, amassant ainsi plus de 1,5 million de dollars pour soutenir Jeunesse, J'écoute. Bénéficiant de l'appui considérable de BMO depuis sa fondation en 1989, Jeunesse, J'écoute est le seul organisme au Canada accessible en tout temps qui offre gratuitement aux jeunes un service de soutien, de consultation et d'information confidentiel, anonyme et bilingue.

Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes

Lors d'une table ronde organisée en juin 2016 par l'École de gestion Rotman de l'Université de Toronto, en Ontario, Deborah Gillis, présidente et chef de la direction de Catalyst Inc., et Phumzile Mlambo-Ngcuka, directrice d'ONU Femmes, l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, se sont jointes à la première ministre de l'Ontario, Kathleen Wynne, et aux membres du nouveau comité directeur pour la participation des femmes dans les affaires.

En juin 2016, Catalyst, organisme sans but lucratif ayant pour vocation d'accélérer les progrès des femmes en favorisant leur intégration au milieu de travail, a publié un rapport qui fera date. Le rapport *Gender Diversity on Boards in Canada* présente des recommandations visant à aider les leaders du secteur privé et du gouvernement à favoriser la mixité au sein des conseils d'administration et à tous les échelons des organisations. Le gouvernement de l'Ontario, qui a commandé le rapport, a créé un comité directeur pour la participation des femmes dans les affaires, coprésidé par le ministre des Finances et la ministre déléguée à la Condition féminine de l'Ontario, en vue d'élaborer une stratégie de mise en œuvre des recommandations.

La contribution de BMO au rapport découle d'une association qui dure depuis des décennies. En 1991, Tony Comper, alors président et chef de l'exploitation de la Banque, a dirigé le Groupe de travail sur l'avancement des femmes à la Banque. BMO a en outre été un des signataires fondateurs de l'accord Catalyst, qui vise à multiplier les perspectives d'emploi pour les femmes dans le monde des affaires. Bill Downe, actuel chef de la direction de BMO Groupe financier et président du Conseil consultatif de Catalyst Canada, a exprimé son point de vue dans le cadre du rapport : « Tant et aussi longtemps que ce sujet sera à l'ordre du jour et que les entreprises seront résolues à établir des objectifs mesurables à cet égard et à communiquer leurs résultats, je crois qu'on continuera à faire des progrès. » À l'heure actuelle, la haute direction de BMO est composée à 37,5 % de femmes, et nous sommes en voie d'atteindre notre objectif d'une représentation de 40 % d'ici 2017.

Nous joindre

Vous pouvez consulter ou imprimer le Rapport sociétal 2016 de BMO Groupe financier à partir de notre site Web. Si vous avez des questions sur nos activités en matière de responsabilité sociétale, communiquer avec nous à l'adresse 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 DÉVELOPPEMENT DURABLE – AMÉRIQUE DU NORD

GREENING CANADA FUND

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