

Ici. Maintenant.



William A. Downe
Chef de la direction

Nous utilisons la technologie pour créer de nouveaux modèles d'affaires – et trouver de nouvelles sources de valeur pour nos clients et nos actionnaires. Car nous savons par expérience qu'un environnement en évolution avantage ceux qui sont prêts à accepter des perturbations et disposés à procéder, dans une certaine mesure, par essais et erreurs – et le cas échéant, à essayer à nouveau.

La stratégie de BMO Groupe financier est résumée dans un ensemble d'énoncés clairs et concis qui guident nos processus décisionnels et la façon dont nous menons nos activités. Ces priorités stratégiques reposent sur une perspective à long terme et nous pouvons nous y reporter régulièrement pour évaluer nos progrès et définir de nouveaux champs d'action. Bien qu'elles demeurent fondamentalement les mêmes, elles ont été adaptées en fonction de l'évolution du contexte commercial et de la façon dont nous voulons y faire face.

Au moment de publier le Rapport annuel 2015, et alors que l'exercice 2016 est déjà bien entamé, voici les priorités stratégiques de BMO :

1. Se démarquer en matière de fidélisation de la clientèle en concrétisant notre promesse de marque.
2. Augmenter la productivité pour renforcer la performance et la valeur pour les actionnaires.
3. Accélérer le déploiement de technologies numériques pour transformer nos activités.
4. Mettre pleinement à profit notre plateforme consolidée en Amérique du Nord et poursuivre une expansion stratégique dans certains marchés mondiaux dans une perspective de croissance.
5. S'assurer que nos forces en gestion des risques sous-tendent tout ce que nous faisons pour nos clients.

Nos priorités ont été ajustées afin de mettre en lumière les investissements effectués dans l'architecture sous-jacente de la plateforme technologique de la Banque (dont il est question aux pages 4 et 5) et de reconnaître le rôle que peut jouer la technologie dans la transformation du secteur bancaire. La technologie occupe une grande place dans nos projets depuis des décennies et nous la mettons à l'avant-plan cette année en faisant d'elle un élément fondamental de notre stratégie.

L'introduction au présent Rapport annuel met bien en évidence les formidables occasions d'améliorer des modèles d'affaires qui ont fait leurs preuves – et de remplacer ceux qui sont inefficaces – et aborde la récente performance de BMO dans une perspective à long terme. Les résultats record que nous avons atteints en 2015 (présentés en détail dans le Rapport de gestion) indiquent sans conteste que nous progressons. Ils reflètent également ce à quoi nous aspirons.

Notre réussite repose sur notre capacité à gagner la confiance de nos clients en veillant à ce que les initiatives que nous prenons pour les aider à atteindre leurs objectifs reposent sur l'intégrité et l'adhésion à des valeurs communes. Et nous nous démarquons par notre réelle volonté de forger des liens étroits avec nos clients : en rendant la relation bancaire plus personnelle, nous faisons en sorte que sa valeur soit durable. C'est dans cet état d'esprit que nous envisageons le rôle que doit jouer la technologie pour nous permettre de fidéliser davantage les clients, de favoriser notre rentabilité et de récompenser nos actionnaires.

La technologie fait partie intégrante de notre stratégie

L'année 2015 a permis de confirmer sans l'ombre d'un doute à quel point notre investissement dans la transformation technologique, investissement substantiel et axé sur l'avenir, a remodelé la Banque. Au cours des cinq dernières années, nous avons procédé à la réingénierie de nos systèmes afin qu'il soit possible de consulter toutes les données pertinentes associées à une relation au même endroit grâce à la mise en place d'une plateforme d'agrégation des données à l'échelle de la Banque et de capacités d'analyse de données distribuées. C'est donc avec facilité que les clients et leurs banquiers peuvent accéder à une mine de renseignements au moment d'étudier leurs options et, ainsi, prendre de meilleures décisions. Nous faisons tout pour que nos clients se sentent maîtres de leurs finances, et nous leur donnons également l'assurance que nous respecterons notre promesse de veiller à leurs intérêts tout en protégeant leurs renseignements et en gérant les risques.

En intégrant nos solutions numériques et mobiles de pointe à tous nos secteurs d'activité – qu'il s'agisse de nos applications primées pour tablette et téléphone intelligent ou encore de Portefeuille futé BMO, notre portefeuille de placements automatisé –, nous mettons à profit la puissante plateforme que nous avons développée. D'une grande fiabilité, nos systèmes de base ont été configurés pour répondre efficacement aux exigences concurrentes de nombreuses parties prenantes – la principale étant que les clients s'attendent

bien évidemment à ce que leurs besoins soient entièrement satisfaits. Il est tout aussi important de tenir compte des attentes à l'égard de notre engagement à offrir nos services comme une seule et même banque et donc, de la nécessité pour les employés d'avoir accès à tous les renseignements sur un client au même endroit. Parallèlement, on retrouve notre volonté d'assouplir nos processus de travail afin de raccourcir les cycles de lancement des nouveaux produits et services; la rigueur avec laquelle nous avons renforcé nos pratiques en matière de conformité, notamment en ce qui concerne la lutte contre le blanchiment d'argent; et notre vigilance constante à l'égard de la protection de la vie privée, des renseignements personnels et du consommateur.

Viser simultanément ces objectifs interreliés et atteindre chacun d'eux sans compromettre les autres a nécessité un investissement sans précédent de temps, d'énergie, de capitaux et de créativité. Pour élargir et redéfinir l'expérience bancaire, nous écoutons attentivement ce que disent nos clients et nous misons sur des méthodes d'analyse de pointe afin de mieux comprendre leurs priorités et leurs comportements. Dans le monde mobile et connecté d'aujourd'hui, les attentes relatives aux délais de réponse sont telles que le rythme de l'innovation doit grandement s'accélérer. Et parce que le renouvellement des connaissances et des compétences est essentiel à notre travail, nous formons du personnel et engageons des spécialistes pour trouver des solutions novatrices et réinventer les modèles actuels – y compris le nôtre.

Nos priorités stratégiques*

* Mises à jour pour l'exercice 2016

1

Se démarquer en matière de **fidélisation de la clientèle** en concrétisant notre promesse de marque.

2

Augmenter la **productivité** pour renforcer la performance et la valeur pour les actionnaires.

Pendant que nous multiplions ces efforts, nous sommes à l'affût des occasions de collaborer avec des tiers dont la manière novatrice d'utiliser la technologie s'intègre bien à notre façon de penser. Nous avons constaté depuis longtemps l'avantage de travailler avec des spécialistes externes pour le bénéfice de nos clients. BMO est un partenaire fondateur du programme de fidélisation AIR MILES, qui compte 10 millions de membres. Nous collaborons étroitement avec des entreprises comme Shell Canada pour offrir des récompenses supplémentaires aux titulaires de cartes MasterCard BMO. Nous avons également conclu des partenariats, au cours de la dernière année, avec deux fournisseurs de services spécialisés destinés aux petites entreprises : FreshBooks, qui développe des outils de gestion financière, et e8ight Business Services Inc., qui offre aux clients du soutien pour gérer leur présence en ligne et dans les médias sociaux. La collaboration est une option sensée lorsqu'elle nous permet d'accélérer le changement à un coût avantageux.

La technologie est une composante de l'innovation

On entend parfois dire que les banques doivent elles-mêmes devenir des entreprises de technologie. À cet égard, BMO a une tradition d'innovation qui remonte aux débuts de la numérisation, dans les années 1970, lorsque nous sommes devenus la première banque canadienne à mettre sur pied un réseau national auquel toutes nos succursales étaient branchées en temps réel. Des tout premiers systèmes de traitement des chèques entièrement

automatisés aux États-Unis à l'utilisation d'un téléphone intelligent pour effectuer des retraits au GA, nos réalisations attestent depuis longtemps notre désir de sortir des sentiers battus et d'expérimenter sans cesse afin d'offrir une meilleure expérience bancaire à nos clients.

Ce qui diffère aujourd'hui, c'est qu'au lieu de simplement essayer de trouver des façons plus rapides et plus intelligentes de faire ce que les banques ont toujours fait, nous utilisons la technologie pour trouver de nouvelles sources de valeur pour nos clients et nos actionnaires. Car nous savons par expérience qu'un environnement en évolution avantage ceux qui sont prêts à accepter des perturbations et disposés à procéder, dans une certaine mesure, par essais et erreurs – et le cas échéant, à essayer à nouveau.

Notre Banque possède un atout sur lequel une entreprise en démarrage peut difficilement compter : plus de 12 millions de clients qui sont prêts à tester de nouvelles solutions et à nous dire ce qu'ils en pensent afin que nous puissions les peaufiner et les améliorer. Nous pouvons donc rapidement évaluer l'effet de bonnes idées et répartir les investissements en fonction d'une base diversifiée et bien établie. Par-dessus tout, nous savons qu'une innovation ne sera viable que si elle permet d'accroître la satisfaction des clients et d'obtenir un rendement appréciable du capital investi. Nous ne perdons jamais de vue notre objectif ultime : satisfaire le nombre maximal de personnes au moindre coût dans le respect de la promesse de notre marque.

3

Accélérer le déploiement de **technologies numériques** pour transformer nos activités.

4

Mettre pleinement à profit notre **plateforme consolidée en Amérique du Nord** et poursuivre une expansion stratégique dans certains marchés mondiaux dans une perspective de croissance.

5

S'assurer que nos forces en **gestion des risques** soutiennent tout ce que nous faisons pour nos clients.

Notre Banque possède des avantages stratégiques importants – un savoir-faire technologique, une mine de renseignements sur les clients, une solide assise financière, une marque bien établie, d'excellents antécédents en matière de conformité à la réglementation et une approche prudente et rigoureuse à l'égard du risque.

La technologie nous aide à réduire nos coûts d'exploitation et à éliminer les tâches sans valeur ajoutée. Elle nous permet d'aborder notre travail sous un angle différent et de l'exécuter plus rapidement. En répondant à la demande de solutions numériques de plus en plus complexes, en particulier par l'intermédiaire de nos services bancaires mobiles, nous pouvons attirer et fidéliser un nombre croissant de clients – et, ce faisant, augmenter nos revenus à moindre coût. Resserrer les liens qui nous unissent à nos clients et offrir des services à moindre coût ne sont pas des objectifs incompatibles.

Le fait est que notre Banque possède de nombreux avantages stratégiques – un savoir-faire technologique, une mine de renseignements sur les clients, une solide assise financière, une marque bien établie, d'excellents antécédents en matière de conformité à la réglementation et une approche prudente et rigoureuse à l'égard du risque – qui lui permettent de rivaliser à la fois avec les éléments perturbateurs du secteur et ses concurrents traditionnels. Et le fil conducteur de tous ces avantages concurrentiels est la *confiance*.

La confiance demeure la pierre angulaire de la fidélisation

Il est possible de développer une appli en un instant. Et une confiance qui a pris des années à s'établir peut s'éroder en aussi peu de temps. La confiance ne s'achète pas en offrant des récompenses ou en bonifiant des produits. La confiance se mérite. Bien que le rythme du changement continue de s'accélérer – précisément parce que nous vivons aujourd'hui dans un monde complexe où tout va vite –, nous constatons que nos clients

saisissent ce que BMO représente : une volonté d'agir de manière responsable, non seulement dans nos échanges avec eux, mais dans tout ce que nous faisons.

Lors du ralentissement économique de 2008-2009, après avoir versé des dividendes à nos actionnaires chaque année depuis 1829 – exploit inégalé par toute autre entreprise canadienne –, nous avons pris des mesures pour protéger ce dividende, car nous étions conscients de son importance pour les actionnaires individuels. L'histoire de la Banque, qui s'étend sur plusieurs générations, est marquée par des changements sociaux et des attentes en constante évolution. Nous comprenons que la confiance se bâtit au fil du temps et qu'elle est le résultat des gestes que posent jour après jour tous les employés de BMO. À juste titre, nous sommes jugés non pas d'après nos paroles, mais d'après nos actes.

Il est pertinent pour toutes nos parties prenantes que nous agissions de manière intègre, transparente et responsable. Nous méritons leur confiance en assurant une gestion responsable de nos activités et en respectant les normes de gouvernance les plus élevées. Nous la renforçons en apportant notre soutien aux collectivités où nous vivons et travaillons – et en valorisant une culture axée sur l'inclusion et la responsabilité sociale qui offre aux employés la possibilité de manifester leur remarquable générosité. La technologie ne peut, à elle seule, permettre d'accomplir tout cela.

Le client est un élément clé du processus de création de valeur

Nos activités reposent sur notre capacité à établir des relations. Nous reconnaissons que l'argent, c'est personnel, une conviction sur laquelle s'appuie la promesse de notre marque et qui oriente tous nos investissements dans la technologie. Nous mettons au point des outils qui donnent à nos clients une grande autonomie d'action et nous aident à comprendre leurs préférences et leurs priorités. Nous intégrons entretiens virtuels et en personne pour offrir de la valeur à chaque point de contact et fournir aux clients le soutien nécessaire avec rapidité, efficacité et compétence – et leur offrir davantage selon ce qu'ils recherchent.

Alors que nous continuons d'approfondir nos relations avec les clients, la meilleure façon d'évaluer le succès de cette stratégie demeure notre capacité d'élargir notre clientèle, facteur de croissance pour la Banque – qui se traduit par la progression de notre chiffre d'affaires. C'est pourquoi nous mesurons rigoureusement l'augmentation nette de nouveaux clients et de nouvelles

catégories de produits par client dans chacun de nos secteurs d'activité. La croissance de 8 % des revenus annuels nets ajustés de la Banque, qui ont atteint 18,1 milliards de dollars, reflète bien les progrès que nous avons réalisés au cours du dernier exercice. Notre bénéfice net ajusté pour 2015 s'est chiffré à 4,7 milliards de dollars, soit un bénéfice par action de 7,00 \$ et une augmentation de 6 % par rapport à l'exercice précédent.

La bonne stratégie engendre les résultats souhaités

Nos principaux secteurs d'intervention sur le plan opérationnel visent à assurer le respect des priorités stratégiques sur lesquelles, au bout du compte, repose le rendement de BMO : étendre l'expérience numérique à l'ensemble des circuits de distribution; tirer parti des données pour mieux gérer nos activités et servir les clients; simplifier et automatiser pour atteindre une plus grande efficacité; et donner une nouvelle dimension à la marque de la Banque. Les résultats de nos groupes d'exploitation indiquent que l'attention que nous portons constamment à la mise en œuvre de notre stratégie porte ses fruits :

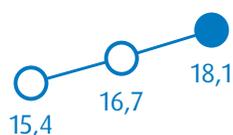
En 2015, le bénéfice net ajusté des Services bancaires Particuliers et entreprises au Canada a augmenté de 4 % sur douze mois, alors que celui des Services bancaires Particuliers et entreprises aux États-Unis et celui de la Gestion de patrimoine ont connu une hausse respective de 9 % (en dollars américains) et de 13 %. Pour sa part, BMO Marchés des capitaux a vu le sien dépasser 1 milliard de dollars pour une troisième année d'affilée.

Ces résultats soulignent à quel point la croissance de BMO est stimulée par la diversification de ses activités. Au cours du dernier exercice, nous avons dépassé l'objectif ambitieux que nous nous étions fixé en 2011 : générer un bénéfice après impôts de plus de un milliard de dollars pour les Services bancaires aux particuliers et aux entreprises et la Gestion de patrimoine aux États-Unis. Les mesures de rendement pour l'ensemble de nos secteurs d'activité confirment que les priorités que nous avons clairement définies permettent de créer de la valeur à long terme.

En raison de ces résultats positifs, nous avons haussé le dividende de la Banque de 0,16 \$ par action, soit une augmentation de 5 % sur douze mois. Notre rendement total des capitaux propres (RTCP) sur un an, même s'il a été de -3 %, est supérieur au rendement moyen de notre groupe de référence du Canada et au rendement affiché par l'ensemble des marchés canadiens. En outre, notre RTCP sur trois ans, qui s'est établi à 13,5 %, a également été meilleur que celui de notre groupe de référence. Parallèlement, nous avons poursuivi la consolidation de notre assise financière en terminant l'exercice avec un ratio des fonds propres sous forme d'actions ordinaires de catégorie 1 de 10,7 %.

La position de chef de file de BMO sur le marché canadien et américain des services bancaires aux entreprises a été renforcée par l'annonce, en septembre 2015, d'une entente visant l'acquisition de la division du financement d'équipement de transport de General Electric Capital Corporation - le principal prêteur pour l'achat de camions et de remorques en Amérique du Nord.

Revenus nets ajustés
(en milliards de dollars canadiens)



2013 2014 2015

Bénéfice net ajusté
(en milliards de dollars canadiens)



2013 2014 2015

Ratio des fonds propres sous forme d'actions ordinaires de catégorie 1 selon Bâle III
(%)



2013 2014 2015

Cette acquisition nous permet d'atteindre tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement du transport – y compris les fabricants d'équipement, les concessionnaires et les utilisateurs finaux – et de bien nous positionner dans le contexte de reprise économique. La transaction a été finalisée le 1^{er} décembre 2015.

Ici et maintenant

Nous n'attendons pas que l'avenir vienne à nous – nous prenons les devants. Alors que la technologie ouvre la porte à de nouvelles occasions, les 47 000 employés de BMO comprennent qu'une productivité accrue, obtenue en travaillant comme une seule et même banque, permet non seulement d'offrir un meilleur rendement à nos actionnaires, mais aussi de retirer une plus grande satisfaction de leur travail et d'améliorer leurs perspectives de développement personnel. Ensemble, nous éliminons les barrières géographiques et celles qui existent entre les différents secteurs d'activité. Nous tirons parti du savoir que nous avons acquis – en adhérant à une gestion rigoureuse des risques et à des exigences réglementaires qui, au départ, paraissaient représenter une tâche colossale – pour renforcer notre capacité d'adaptation et agir de manière plus proactive dans tout ce que nous faisons.

Et par-dessus tout, nous mettons à profit la technologie pour mieux comprendre nos clients afin de leur offrir une expérience bancaire plus personnelle et intuitive.

Transportés par le dynamisme de notre croissance, nous répondons aux nouvelles priorités des clients d'une manière qui renforce notre marque et qui interpelle le marché numérique. Après plusieurs années consécutives d'investissement, nous mettons en œuvre notre stratégie en toute confiance dans un monde qui offre de nouvelles possibilités et qui devient plus intéressant – jour après jour.



William A. Downe
Chef de la direction
BMO Groupe financier

Comité de direction*

William A. Downe
Chef de la direction
BMO Groupe financier

Frank Techar
Chef de l'exploitation
BMO Groupe financier

Jean-Michel Arès
Chef, Technologie et opérations
BMO Groupe financier

Christopher Begy
Chef, É.-U. et chef de la direction
BMO Financial Corp.

David R. Casper
Président et chef de la direction
BMO Harris Bank N.A.
et chef, Services bancaires
aux grandes entreprises

Alexandra Dousmanis-Curtis
Chef, Services bancaires
Particuliers et
entreprises aux États-Unis

Simon A. Fish
Conseiller général
BMO Groupe financier

Thomas E. Flynn
Chef des finances
BMO Groupe financier

Cameron Fowler
Chef, Services bancaires
Particuliers et
entreprises au Canada
BMO Groupe financier

Gilles G. Ouellette
Chef
Gestion de patrimoine

Surjit Rajpal
Chef, Gestion globale des risques
BMO Groupe financier

Lynn Roger
Chef, Transformation
BMO Groupe financier

Joanna Rotenberg
Chef, Gestion de patrimoine
Particuliers
BMO Groupe financier

Richard Rudderham
Chef, Ressources humaines
BMO Groupe financier

Connie Stefankiewicz
Chef du marketing
BMO Groupe financier

Darryl White
Chef
BMO Marchés des capitaux

*Au 5 janvier 2016.