



Assemblée annuelle
des actionnaires de
la Banque de Montréal

Discours prononcé par

William Downe

Chef de la direction, BMO Groupe financier

Le 4 avril 2017

Merci, Monsieur le président du conseil, et bonjour à tous.

Le bicentenaire de la Banque est un moment extraordinaire de son histoire. Seules deux autres sociétés cotées à la Bourse de Toronto (TSX) ont franchi cette étape importante : la Compagnie de la Baie d'Hudson (1670) et Molson Coors, dont les racines canadiennes remontent à 1786.

Seulement 15 sociétés cotées à la Bourse de New York comptent 200 ans d'existence — et la Banque de Montréal est l'une d'elles.

Et il y a longtemps que j'attends de pouvoir vous souhaiter la bienvenue à l'assemblée annuelle des actionnaires de la Banque de Montréal. Une grande société qui est au service des clients depuis 200 ans.

L'ordre du jour de ce matin est bien rempli, mais je vais prendre quelques minutes pour mettre en perspective le rendement de la Banque et les principaux facteurs de notre réussite future.

BMO a connu une année record en 2016 et ces résultats sont le reflet du rendement élevé que continuent d'obtenir tous les groupes d'exploitation :

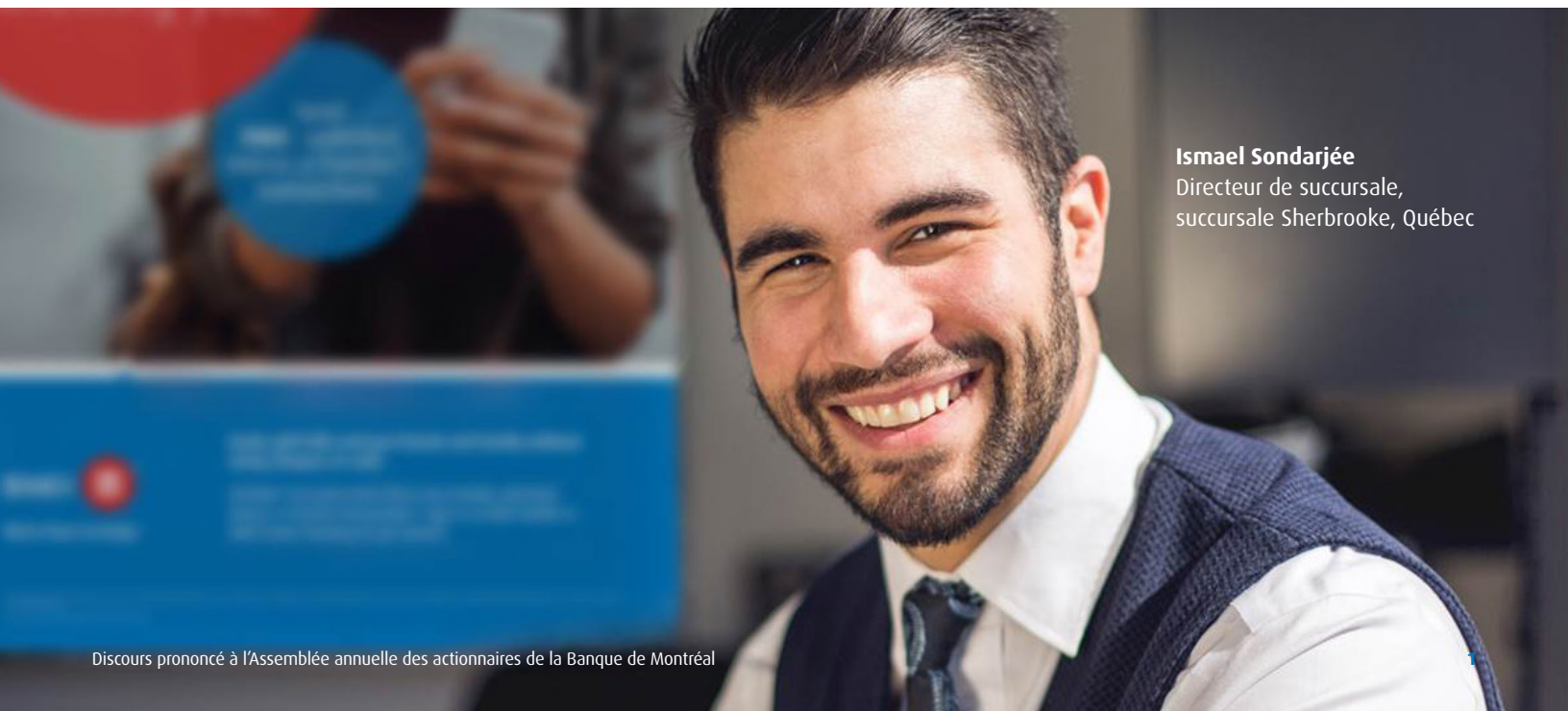
- Le bénéfice net ajusté a, pour la première fois, dépassé 5 milliards de dollars
- Le bénéfice par action a augmenté de 7 % par rapport à l'exercice précédent
- Nous avons maintenu la solidité de notre assise financière, le ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires s'établissant à 10,1 %, après que nous avons financé en interne l'acquisition de nos services de financement de matériel de transport pendant l'année
- Notre rendement des capitaux propres ajusté s'est établi à 13,1 %

Replaçons ces résultats dans un contexte global : à l'échelle mondiale, le rythme de croissance s'accélère après une période d'expansion reconnue comme la plus graduelle du dernier siècle. Au Canada et aux États-Unis, la perspective d'une croissance plus vigoureuse du PIB et d'une hausse de l'emploi et des salaires continue de stimuler la confiance.

Et les résultats positifs que la Banque a enregistrés pour le premier trimestre du nouvel exercice indiquent que nous poursuivons sur notre lancée.

Notre avantage concurrentiel repose sur une base solide centrée, comme toujours, sur le client. Nous sommes bien positionnés pour accroître notre volume d'affaires d'une façon qui permet de surpasser le marché, élargir notre présence et notre clientèle, et maintenir et même augmenter la rentabilité de tous nos secteurs d'activité. Nous générons des rendements élevés pour nos actionnaires et créons des occasions pour les employés de la Banque.

Les balises qui encadrent nos objectifs d'affaires sont affichées sur l'écran derrière moi : ce sont nos priorités stratégiques. Ces cinq énoncés ne sont pas des aspirations, mais bien des engagements. Nous réévaluons nos priorités chaque année, celles-ci pouvant être modifiées légèrement en fonction de l'évolution du contexte commercial. Mais elles demeurent axées sur le même objectif : servir nos clients d'une façon qui crée de la valeur durable pour nos actionnaires.



Ismael Sondarjée
Directeur de succursale,
succursale Sherbrooke, Québec

Nos priorités servent de point de repère pour l'évaluation de nos progrès. Et elles nous permettent de planifier ce que nous entendons faire ensuite. En effet, bien que nos résultats prouvent que nous sommes sur la bonne voie, nous ne sommes qu'à mi-chemin de la réalisation du plein potentiel de la Banque. Je parlerai donc ce matin des éléments sur lesquels nous axons nos efforts afin de poursuivre sur notre lancée.

Il y a deux grandes observations dont j'aimerais vous faire part.

Premièrement, notre secteur, comme le reste du monde, se transforme sous l'effet de la technologie numérique. Mais ce n'est pas vraiment la technologie qui façonne la manière dont nous offrons nos services ou dont nos employés s'acquittent de leurs tâches. Ce sont plutôt nos clients et leurs priorités changeantes quant à la façon dont *ils* préfèrent gérer leurs finances et faire affaire avec nous.

Quand on considère tous les aspects du changement que la Banque gère, il est clair que tout tourne autour du client.

Deuxièmement, en cette époque de grande incertitude — entourant les entraves au commerce international, les tensions géopolitiques, la dégradation de l'environnement, et même le fonctionnement de base de la société civile —, nous sommes à même de constater ce que nos clients et nos autres parties prenantes voient aussi, c'est-à-dire que les entreprises responsables et bien gérées pourront continuer à prospérer et qu'elles *contribueront* au bien commun.

Dans un tel contexte, il est primordial de se demander quelles sont les valeurs sous-jacentes qui définissent notre Banque. Les priorités stratégiques qui orientent les décisions d'affaires que nous prenons sont accompagnées d'un ensemble de principes tout aussi clairs qui décrivent notre perception de la responsabilité sociétale et notre engagement en matière de durabilité.

Je vais vous présenter comment nous avons établi les grandes lignes de ces principes qui, en fait, régissent nos activités depuis des décennies.

Mais j'aimerais d'abord vous parler de ce sur quoi repose notre position avantageuse, soit notre profonde compréhension des clients.

L'importance capitale accordée au client a façonné la raison d'être de BMO.

C'est au cœur de notre première priorité stratégique — *se démarquer en matière de fidélisation de la clientèle*.

Nous avons bâti notre réputation — et notre succès — sur notre capacité à écouter attentivement nos clients, à comprendre leurs objectifs financiers, et à leur offrir des produits et services qui leur permettent d'envisager l'avenir avec confiance — pour eux-mêmes et pour leurs proches ainsi que pour les entreprises qu'ils développent et dirigent.

Et aujourd'hui, ce qui nous permet de faire tout cela mieux que jamais auparavant, c'est la technologie.

L'an dernier, nous avons élevé le déploiement des technologies numériques au rang de priorité stratégique. Et nous avons repositionné la technologie sous-jacente de la Banque — après cinq années d'investissements majeurs. Nous ne sommes plus freinés par les limites inhérentes aux anciens systèmes. Nous avons mis en place des processus plus souples et plus rentables, et pouvons désormais offrir à nos clients le service rapide, simple et intuitif qu'ils recherchent.

Cette transformation numérique permet d'approfondir les relations avec les clients. Lorsqu'un client décide de s'adresser à un employé pour obtenir tout de suite de l'aide ou des conseils, ou d'avoir un entretien plus approfondi avec un directeur — Relations d'affaires, de nombreuses données et analyses sont immédiatement accessibles. Ces renseignements peuvent être consultés à la fois par l'employé de banque et le client, et nos observations sont personnalisées et pertinentes.

Chaque client souhaite être reconnu en tant que personne. Les gens apprécient notre capacité à les comprendre, ce qui les motive à recommander la Banque. En développant nos capacités, nous renforçons la marque BMO. Et c'est cela qui, de concert avec notre technologie sous-jacente, fait avancer la Banque.

Si BMO a pu évoluer au cours des deux derniers siècles — et croître et prospérer —, c'est précisément parce que nous avons toujours été tournés vers l'avenir. Comme c'est le cas de toute organisation qui traverse le temps, notre histoire se caractérise par une capacité d'adaptation constante.

Apprendre, s'adapter, changer. Il en résulte un ensemble unique d'avantages concurrentiels qui favorisent la croissance continue de la Banque :

- la diversification de nos activités, de notre présence géographique et de nos segments de clientèle
- un bilan et une assise financière solides
- une approche cohérente et rigoureuse sur le plan de la gestion du risque
- un engagement inébranlable en matière de conformité à la réglementation
- et par-dessus tout, un effectif talentueux, mobilisé et dévoué — dont je tiens à saluer l'excellent travail — qui, offre nos services en tirant parti de nouveaux circuits de distribution et de nouvelles façons de travailler

Dans tous les secteurs de la Banque, nous investissons dans le perfectionnement des connaissances et des compétences des employés à mesure que les rôles traditionnels changent et que de nouveaux rôles voient le jour.

Au même titre que notre transformation technologique, l'évolution de notre effectif reflète un changement plus fondamental — pas seulement à l'égard de notre modèle d'affaires, mais à l'échelle de notre secteur d'activité et de la société en général.

De plus, les consommateurs ont facilement accès à une multitude de renseignements et ils sont plus mobiles que jamais.

En conséquence, ils veulent avoir une meilleure maîtrise de leurs finances et le pouvoir d'agir à tout moment et où qu'ils soient. L'autonomie est précieuse pour les clients.

Cette mentalité transforme la façon dont les clients achètent et utilisent les services de la Banque. Et nos interactions avec eux se répartissent en deux catégories :

Il y a d'abord les transactions courantes dans le cadre de services pour lesquels ils ont déjà conclu des ententes, comme payer des factures, virer des fonds d'un compte à un autre, envoyer un virement électronique à un proche. La plupart des gens préfèrent effectuer ce genre de transactions eux-mêmes — et nous avons mis en place la technologie qui leur permet de le faire rapidement et de manière intuitive et fiable. L'an dernier, nos clients ont effectué plus d'un milliard de transactions de ce type.

Le deuxième type d'interaction va au-delà de la simple transaction. Elle survient lorsqu'un client prend des dispositions en vue d'obtenir un nouveau service, comme un prêt hypothécaire ou un compte de placement, ou de rehausser un service existant, comme demander l'augmentation de la limite d'une marge de crédit ou d'une carte de crédit. L'an dernier, nous avons traité plus de 7 millions d'interactions de ce type.

Dans la plupart des cas, c'est le client qui amorce l'entretien, révélant un besoin pour lequel nous pouvons proposer un soutien et des conseils. Dans certains cas, c'est *nous* qui entamons la conversation.

Cette façon de procéder est au cœur de notre modèle d'affaires, qui *n'a pas* changé. Nous sommes là pour **écouter** nos clients, **comprendre** leurs besoins et **clarifier** les choix qui s'offrent à eux pour atteindre leurs objectifs. Et tous les conseils que nous leur offrons pour les aider en ce sens sont fondés sur les notions fondamentales des services bancaires — nos meilleures suggestions quant à la façon de réduire leurs dépenses, de faire fructifier leur épargne, d'emprunter intelligemment et d'investir judicieusement.

En fait, même si des millions de transactions courantes sont désormais effectuées en ligne et par appareils mobiles, la vaste majorité des changements apportés à tout compte — même s'ils commencent sur un circuit numérique — sont encore conclus à la suite d'un entretien.

En cas de doute, adressez-vous à un humain.

Les succursales aussi évoluent. Ainsi, nous utilisons maintenant des liens vidéo pour faciliter l'exécution de transactions à distance pendant que les employés de banque combinent des besoins plus complexes. Et il ne fait aucun doute que de nouveaux moyens technologiques feront leur apparition d'ici peu. Cela étant dit, le but premier de ces interactions ne changera pas. Nous offrons du soutien et des conseils à nos clients, et une fois qu'ils ont choisi une voie à suivre, nous les aidons à garder le cap.

Nous investissons aussi directement dans l'éducation des consommateurs. Nous avons beaucoup accompli dans ce domaine, et nous prévoyons en faire plus, car c'est bon pour tous nos clients, y compris ceux de la génération du millénaire. Leur littératie financière est importante pour la santé financière de la nation.

À titre d'exemple, l'an dernier — ici même à L'Académie BMO Groupe financier —, nous avons accueilli des directeurs de programme de ministères de l'Éducation de partout au Canada afin qu'ils aient l'occasion de travailler ensemble et d'échanger leurs connaissances dans le but d'accroître et d'améliorer l'éducation financière au Canada. C'est une bonne chose que d'être un partenaire de ces efforts soutenus.

Quant à nos employés, ils savent, j'en suis sûr, qu'ils ne sont pas là pour pousser les clients à acheter des produits. Nous aidons nos clients à choisir les services qui correspondent à leurs besoins. La pertinence — et la valeur — des produits et services qu'ils acquièrent se mesure par la façon dont se concrétise notre promesse : *Ici, pour vous.*



Jessica
Chef de l'argent de poche à BMO, explique aux enfants les grands principes de l'argent dans le cadre du Mois de la littératie financière

Mais nous avons également établi un ensemble rigoureux de disciplines afin que ce qui est censé se produire dans notre système puisse être confirmé au moyen de contrôles de gestion :

- Notre grille de performance accorde la même importance à la satisfaction du client qu'aux achats effectués
- L'achat d'un nouveau service ne contribue à la réalisation des objectifs d'un employé que si le client l'utilise
- Tout compte annulé peu de temps après son ouverture fait l'objet d'un examen – quoique cela se produit plutôt rarement
- Dans chacun de nos secteurs d'activité, les clients et les employés ont accès à un processus clair leur permettant de transmettre à l'échelon supérieur les questions qui n'ont pas été réglées au premier niveau d'intervention
- Si le différend ne peut être résolu par un cadre supérieur de la Banque, l'étape suivante consiste à faire appel à l'ombudsman de BMO qui réalisera un examen confidentiel et impartial
- Et enfin, il existe des indications claires pour accéder aux services indépendants de l'Ombudsman des services bancaires et d'investissement

La rigueur dont nous faisons preuve pour préserver l'efficacité de nos politiques et de nos processus renforce notre confiance en l'intégrité des pratiques de la Banque. Et nous avons instauré une culture où nous sommes tous protégés contre les représailles. Tout le monde à BMO peut exprimer ses préoccupations sans crainte.

Chose plus importante encore — nous investissons continuellement dans nos employés afin de nous assurer qu'ils possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour satisfaire efficacement les attentes des clients.

Ce matin, nous nous trouvons à L'Académie BMO Groupe financier. Cet endroit personnifie notre volonté d'investir dans le capital **humain**, qui est le seul moyen de nous assurer d'avoir le niveau de talent dont nous avons besoin pour réussir.

L'an dernier, la Banque a investi 78 millions de dollars dans la formation, soit l'équivalent de près de 27 heures par employé à temps plein. C'est grâce à cet investissement majeur, qui constitue la marque distinctive de BMO depuis des décennies, que nous engageons et formons des personnes de haut calibre à l'échelle de l'organisation.

Et nous encourageons le libre échange des connaissances — dans une approche créative où les idées se fondent et s'entrechoquent — ici, et partout dans la Banque. Nos employés ont la possibilité d'explorer de nouvelles solutions, de réinventer les processus et de remplacer les modèles existants par des modèles plus intelligents et économiques.

L'importance de notre investissement dans le capital humain traduit notre conviction profonde que la valeur que nous créons n'est pas uniquement déterminée par le rendement financier.

Cela n'a jamais été le cas — et ce n'est certainement pas le cas aujourd'hui.

Ce qui m'amène au deuxième point important que je souhaite souligner ce matin :

Tout comme nos clients s'attendent à recevoir un soutien efficace et empathique pour les aider à atteindre leurs objectifs financiers, *toutes* nos parties prenantes s'attendent à ce que la Banque et les autres institutions qui jouent un rôle dans leur vie adoptent un comportement responsable et réfléchi.

Pour nous, la responsabilité à long terme n'est pas un sujet de réflexion que l'on aborde après coup ou de façon accessoire — elle fait partie intégrante de ce que nous sommes. C'est pourquoi nous avons codifié notre engagement dans une série de principes de durabilité qui, comme vous pouvez le constater, sont directement associés à nos priorités stratégiques.

Changement social, résilience financière, renforcement des collectivités, impact environnemental. Autant d'enjeux qui, en raison de leur influence sur le bien-être collectif, ne peuvent être dissociés de notre plan stratégique.

Principes de durabilité

Les lignes directrices en matière de croissance durable que nous suivons, en tant que banque gérée de manière responsable, tiennent compte des répercussions sociales, économiques et environnementales de nos activités.

Changement social : Aider les gens à s'adapter et à réussir à mesure que la société progresse — en personnalisant nos produits et services pour qu'ils correspondent à l'évolution de leurs attentes et en encourageant la diversité et l'inclusion dans notre milieu de travail et dans les collectivités où nous exerçons nos activités.

Résilience financière : Répondre aux besoins des clients et les aider à atteindre leurs objectifs concernant leur avenir financier, tout en maintenant le risque à un niveau approprié. Et donner aux membres de collectivités mal desservies un accès à des conseils et à un soutien qui les aideront et leur permettront d'améliorer leur situation.

Renforcement des collectivités : Favoriser le bien-être social et économique des collectivités où nous vivons et travaillons en finançant de nouvelles entreprises, en facilitant les investissements publics, en payant notre juste part d'impôts et en offrant du soutien, en collaboration avec nos employés, sous forme de dons aux organismes de charité, de commandites et d'activités bénévoles.

Impact environnemental : Réduire notre empreinte écologique en tenant compte des répercussions de nos activités, tout en collaborant avec des parties prenantes qui partagent notre engagement en matière de durabilité.

Dans la foulée des débats sur le rôle des organisations à l'égard du développement durable, il faut s'attendre à ce que les investisseurs se montrent plus sélectifs et reconsidèrent la pondération de leurs portefeuilles. Les entreprises les plus sensibilisées à ces questions verront leur valeur augmenter. Et nous prévoyons que BMO sera du nombre.

L'ajout des principes de durabilité à notre cadre directeur ne fait qu'officialiser une orientation déjà implicite dans notre approche en tant qu'organisation responsable. Encore une fois, il ne s'agit pas simplement d'aspirations. Ces principes décrivent la façon dont nous agissons et qui nous sommes — comme organisation, et comme groupe de personnes qui partagent les mêmes idées.

Il ne suffit pas d'observer les règles mieux que les autres.

C'est notre engagement de toujours bien faire les choses – qu'il y ait des règles ou non.

Parce que nous croyons que c'est la seule façon de faire des affaires.

Le bicentenaire de BMO nous a donné l'occasion de réfléchir aux valeurs qui ont façonné la Banque — et qui sont restées inchangées, même en période de changement; ce sont ces mêmes valeurs qui continuent d'assurer notre réussite. Notre engagement à agir avec transparence dans tous les aspects de nos activités — à traiter les clients, les employés et les autres parties prenantes avec équité et respect et à donner l'exemple — contribue à renforcer la confiance accordée à la Banque.

Les efforts que nous déployons pour favoriser la diversité et l'inclusion y sont aussi pour beaucoup. Ce n'est pas d'hier que nous considérons que chaque membre de notre organisation — de même que chaque personne avec qui nous menons des affaires, collaborons ou interagissons — doit être apprécié pour ce qu'il est. Cette conviction est ancrée dans le leadership de la Banque, dans ses programmes de perfectionnement des compétences et dans sa culture, reflétant les aspirations et les croyances de ses employés, de ses clients — et de toutes ses parties prenantes.

De plus, c'est un engagement dont la pertinence et la valeur ne feront que s'accroître au fil du temps. Pour chaque poste de dirigeant clé, nous avons identifié au moins trois successeurs ayant les compétences requises, en puisant dans un bassin diversifié de candidats qui représentent l'avenir de l'organisation.

L'arrimage de nos pratiques de diversité et d'inclusion à la stratégie commerciale de la Banque se traduit par de meilleures décisions, une accélération de la croissance et l'établissement de relations plus solides, plus constructives et plus rentables. C'est pourquoi nous continuons à nous fixer de nouvelles cibles, à mesurer notre impact et à nous tenir responsables de faire avancer les choses — au sein de la Banque et dans nos relations avec les clients.

C'est dans cette optique que nous avons récemment lancé un programme destiné aux investisseuses et aux entrepreneures qui s'estiment souvent moins bien servies par les institutions financières. Ayant compris qu'elles avaient des attentes différentes, nous avons

tenu compte de cette information dans tous nos secteurs d'activité pour établir des relations plus étroites qui cadrent mieux avec la façon dont nos clientes préfèrent interagir avec nous.

Pour *tous* les clients de la Banque, notre rôle consiste à écouter la personne, à comprendre ses besoins et à lui offrir des services conçus pour l'aider à atteindre ses objectifs, et ce, avec respect, équité et transparence.

Récapitulons :

La confiance que nous avons dans l'avenir de la Banque de Montréal est à la mesure de notre élan soutenu, confirmé par nos résultats, et de la capacité de tous les groupes d'exploitation à tirer parti des avantages que nous avons développés. Mais cette confiance repose, à la base, sur un atout encore plus précieux.

Comme je l'ai déjà mentionné, la clé se trouve dans notre capacité à comprendre les clients et à leur offrir le type de services qui peut répondre à leurs besoins maintenant et les aider à atteindre leurs objectifs à long terme. Pour faire cela efficacement et tenir compte des priorités des clients, nous nous servons de la technologie.

Mais ce n'est pas la technologie qui, seule, façonne ce que nous offrons et comment nous travaillons. Ce sont les clients.

Par ailleurs, nous avons la responsabilité, en tant qu'employés, d'agir conformément aux valeurs que nous partageons avec toutes nos parties prenantes. Celles-ci n'investissent pas dans notre organisation uniquement en fonction de ce que nous pouvons faire pour elles, mais également pour ce que nous sommes et les valeurs qui nous animent.

Affirmer nos principes de durabilité sans les ancrer dans nos priorités stratégiques serait futile. L'inverse est tout aussi vrai. Aucune organisation ne peut prospérer à long terme sans assumer sa responsabilité sociétale sur tous les plans : social, économique, environnemental et en matière de gouvernance.

Que l'on parle de la réglementation financière et du relèvement des réserves des banques, ou encore de l'exploration de nouvelles solutions énergétiques et de la réduction de l'empreinte carbone de toutes les entreprises, l'application de tels principes permet d'accroître la résilience face aux risques potentiels. Et elle accroît également la valeur à long terme offerte aux actionnaires.

Les clients attendent de nous qu'on les comprenne et qu'on leur offre des solutions bien pensées et des services novateurs qui répondent à leurs besoins. Ils veulent également — et c'est tout aussi important — que nous soyons précis, transparents et fiables lorsque nous assurons la protection de leurs renseignements personnels.

Voilà ce qu'une organisation doit faire — et *être* — pour doubler ses revenus, comme la Banque l'a fait au cours de la dernière décennie. Et comme elle le fera de nouveau dans l'avenir. La règle à suivre pour y parvenir est d'être toujours plus pertinents pour nos clients et d'accroître leur fidélité — qui constitue la clé d'une croissance durable et rentable.

La Banque envisage l'avenir sous l'angle de l'avantage concurrentiel durable — en continuant, comme toujours, à remplir ses engagements à moyen terme tout en profitant d'une vision à long terme. Nous saisissons pleinement les occasions qui se présentent avec une confiance que résume bien notre mot d'ordre : **vers l'avant.**

Merci.