

Assemblée annuelle des actionnaires de la Banque de Montréal

Discours prononcé par

William Downe

Chef de la direction, BMO Groupe financier

Le 31 mars 2015.

BMO  **Banque de Montréal**

Ici, pour vous.^{MC}

Merci, Monsieur le président du conseil, et bonne journée à tous.

J'utiliserai le temps qui m'est alloué aujourd'hui pour faire le point sur la situation actuelle de la Banque, passer en revue les résultats de notre plus récent exercice financier et examiner l'évolution de notre position concurrentielle au cours des dix dernières années.

Je parlerai aussi de nos objectifs immédiats : saisir les occasions et relever les défis qui nous attendent. Nous sommes persuadés que la Banque pourra continuer à croître plus rapidement que le marché et nous savons que la seule façon de soutenir ce rythme est de définir notre objectif dans des termes qui feront dire à nos clients : **Oui, c'est bien ça.**

Notre performance financière est étroitement liée à la réalité quotidienne des gens qui font affaire avec nous :

- La famille de Brampton, en Ontario dont les parents travaillent dans le but d'emménager dans une plus grande maison avec leurs trois enfants.
- L'entreprise de Madison, au Wisconsin, qui investit dans la fabrication de pointe pour faire face au marché mondial.
- Le couple d'Abbotsford, en Colombie-Britannique, qui a remboursé son prêt hypothécaire et qui se constitue un portefeuille de placements.



Quels conseils et quel soutien ces clients, et les millions d'autres qui ont chacun leur propre histoire, pensent-ils recevoir de leur banque – surtout lorsque les médias diffusent sur 24 heures des informations contradictoires et souvent ambiguës sur ce qui nous attend?

Et comment pouvons-nous, en tant qu'actionnaires, évaluer les progrès de la Banque dans un contexte où l'incertitude économique persiste?

D'un côté, il y a la crainte d'être coincés dans un monde à croissance nulle. De l'autre, il ne fait aucun doute que les progrès technologiques sont susceptibles de créer des occasions sans précédent. Dans les deux cas, l'effet sera perturbateur.

Voilà le monde qui nous met à l'épreuve, et nous stimule, sans cesse. C'est un monde complexe, qui évolue rapidement et qui est souvent difficile à cerner.

Mais pour les actionnaires de BMO, la façon dont la Banque accueille le changement – et en tire parti – se résume à **deux questions fondamentales.**

Tout d'abord, adaptons-nous nos modèles d'affaires et exploitons-nous les nouvelles technologies – pas seulement pour ajouter quelques options numériques, mais bien pour accroître la pertinence de nos services à nos clients?

Ensuite, veillons-nous à renforcer les bases essentielles sur lesquelles repose la confiance? Conservons-nous des niveaux de capital et de liquidités appropriés et une approche prudente en matière de gestion des risques? Continuons-nous d'assurer une gouvernance rigoureuse et la transparence de toutes nos communications et surtout, de traiter avec grand respect les questions de sécurité et de confidentialité dans nos relations avec les clients?

La réponse à ces deux questions est sans équivoque : **oui, nous le faisons.**

Au cours de la dernière décennie, nous avons repositionné nos activités afin qu'elles soient davantage axées sur les principes complémentaires de pertinence et de confiance – ce qui a entraîné un changement de notre position concurrentielle.

Nous avons fait passer les revenus de la Banque d'un peu plus de 9 milliards de dollars en 2004 à près de 17 milliards en 2014.

Au cours de la même période, notre base de dépôts a plus que doublé, atteignant près de 400 milliards de dollars.

Et comme la croissance des services bancaires, tant aux particuliers qu'aux entreprises, et des activités de gestion de patrimoine s'est accélérée, ces secteurs, qui comptaient pour environ 60 % de nos activités, en représentent maintenant plus de 75 %. Et notre groupe Marchés des capitaux est maintenant reconnu comme une véritable banque d'affaires et de services aux sociétés nord-américaine.

En 2014, BMO Groupe financier a déclaré un bénéfice net ajusté de 4,5 milliards de dollars, augmenté deux fois le dividende et terminé l'exercice avec un ratio des fonds propres sous forme d'actions ordinaires de catégorie 1 de 10,1 %. Et cela, après avoir finalisé l'acquisition de F&C Asset Management au coût de 1,3 milliard de dollars. Comme le président du conseil l'a souligné plus tôt, des progrès réels ont été réalisés en 2014 dans la mise en œuvre du programme de la Banque.

Exercice 2014 : Principales mesures financières (après ajustement*)		
		Croissance c. 2013
Bénéfice net	4 453 M\$	5,4 %
Revenus	16 718 M\$	8,7 %
Rendement des capitaux propres	14,4 %	(0,6) %
Bénéfice par action	6,59 \$	6,1 %
Ratio de fonds propres sous forme d'actions ordinaires de catégorie 1	10,1 %	+20 points de base

*Selon les états financiers (croissance c. 2013 en %) : Bénéfice net 4 333 M\$ (3,3%); Revenus 16 718 M\$ (4,1%); RCP 14,0 % (-0,9 %); BPA 6,41 \$ (3,9 %). Les mesures ajustées ne sont pas des mesures conformes aux PCGR. Voir la page 32 du Rapport annuel 2014 de BMO.

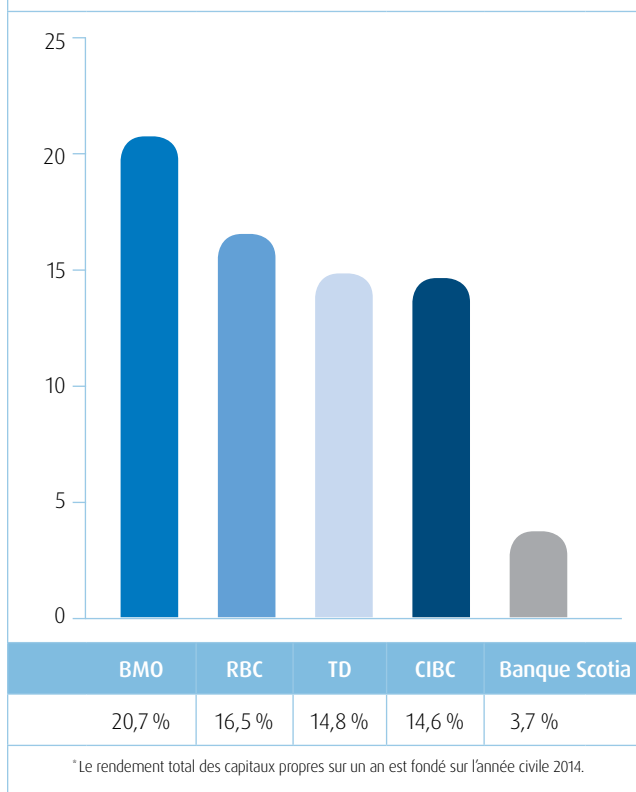
Nous continuons de mesurer notre succès au moyen de mesures indépendantes de la fidélité de la clientèle, tant sur le plan transactionnel que relationnel. Ces mesures constituent le meilleur indicateur de croissance future du nombre de clients principaux et du total des revenus.

Parallèlement, nous veillons à la rentabilité de chaque unité d'affaires pour nous assurer de dégager une marge équitable et de faire croître le bénéfice net de la Banque. Nous avons entrepris un certain nombre d'initiatives dans le but d'améliorer le rapport entre les revenus et les charges et d'accroître le rendement des capitaux propres.

Dans tous nos groupes d'exploitation – Services bancaires Particuliers et entreprises, BMO Marchés des capitaux et

BMO Gestion de patrimoine –, nous mettons l'accent sur ce qui distingue BMO et nous nous employons à mettre en valeur ces distinctions sur le marché de façon très rigoureuse. Notre rendement total de l'avoir des actionnaires de 20,7 % pour la dernière année civile était le meilleur des cinq grandes banques.

Rendement total des capitaux propres sur un an*



Une telle performance est le résultat d'une décennie de progrès constants durant laquelle nous avons redéfini le territoire où nous sommes présents afin de faire de BMO une véritable banque nord-américaine.

Nous avons consolidé nos relations clients tout en établissant de nouvelles. Et nous avons su diversifier et équilibrer nos activités en adoptant une stratégie de croissance clairement définie visant à accroître la productivité, à mettre à profit notre plateforme en Amérique du Nord, à soutenir nos clients dans certains marchés mondiaux, à gérer le risque de manière responsable et – surtout – à fidéliser la clientèle.

Nos priorités stratégiques

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

Mettre pleinement

à profit notre plateforme consolidée en Amérique du Nord pour soutenir la croissance d'un bénéfice net de qualité.

4

Poursuivre

une expansion stratégique dans certains marchés mondiaux dans une perspective de croissance future.

5

S'assurer

que nos forces en gestion des risques sous-tendent tout ce que nous faisons pour nos clients.

En outre, la performance de la Banque est indissociable de la promesse de notre marque, et dictée par celle-ci, qui s'adresse non seulement à nos clients, mais aussi à toutes nos parties prenantes :

- Fournir des produits et services de grande qualité;
- Offrir aux employés de nouvelles occasions de progresser;
- Avoir une incidence positive sur les collectivités où nous exerçons nos activités; et
- Générer un bon rendement pour nos actionnaires.

Il est indispensable d'établir un juste équilibre entre ces engagements afin de soutenir une croissance durable.

Alors que nous définissons les plans immédiats de BMO, il est intéressant d'examiner d'un peu plus près ce qui permet de gagner la confiance et d'assurer la pertinence.

Tant aux États-Unis qu'au Canada, nous avons constaté une amélioration des indicateurs économiques clés par rapport à la situation observée il y a quelques années. Toutefois les signaux sont contradictoires – autant ceux du marché que ceux des commentateurs qui analysent les nouveaux développements sous tous les angles possibles.

Les pessimistes ont tendance à s'imposer. La parole est rarement donnée à ceux, nombreux, qui croient à un avenir meilleur. L'incertitude entourant les décisions financières, tant pour les particuliers que pour les entreprises, n'est donc pas surprenante.

La faiblesse persistante des taux d'intérêt se traduit par de faibles rendements pour les épargnants – mais aussi par des coûts peu élevés pour les emprunteurs.

Le chômage n'est plus aussi élevé qu'il l'était au plus fort de la récession. D'un autre côté, la nature même du travail change : de nombreux travailleurs se demandent s'ils ont les compétences appropriées, ou si leurs enfants auront les compétences appropriées, pour réussir dans l'économie émergente du savoir.

Il y a tant de facteurs contradictoires à prendre en considération, comme l'augmentation du prix des maisons, la baisse du prix du pétrole ou la hausse constante du dollar américain, qu'il est normal que les consommateurs et les investisseurs ne sachent plus quoi penser.

Étant donné que la sortie de la récession se fait progressivement, nous sous-estimons à quel point les fondamentaux se sont améliorés.

Bien que l'économie canadienne soit très certainement touchée par la chute des prix des produits de base, la croissance sous-jacente se poursuit, caractérisée par une baisse des coûts de l'énergie pour les consommateurs.

Nous remarquons des signes constants de vigueur partout aux États-Unis – ce qui est validé par la croissance à deux chiffres des Services bancaires aux entreprises observée au cours des trois dernières années. Cette situation continuera de profiter à l'économie canadienne.

En même temps, bien que la réforme de la réglementation dans le secteur bancaire – entreprise il y a sept ans – demeure une priorité parmi les politiques publiques, un nombre croissant de banques et d'organismes de réglementation se rallient au consensus selon lequel l'important travail accompli jusqu'à maintenant a bien fait progresser les choses.

Il n'y a aucun doute que la Banque en tire des avantages tangibles – comme le renforcement accru de nos systèmes d'information. Nous observons également une amélioration du rapport entre le risque et le rendement qui découle du fait que toutes les institutions financières sont tenues de répondre aux mêmes attentes élevées.

La tâche consiste maintenant à peaufiner l'efficacité de nos contrôles afin de gérer les effets de la conformité à la réglementation et de réduire les coûts qu'elle entraîne pour chaque transaction.

Une question qui continue d'animer les discussions est celle de la banque trop grande pour faire faillite, ou peut-être trop grande pour être bien dirigée. Je n'ai pas l'intention de m'attarder sur ces questions aujourd'hui, car la Banque n'entre dans ni l'une ni l'autre de ces catégories. Cependant, d'envisager que ce puisse être le cas d'une banque, quelle qu'elle soit, ne tient pas compte du fait que nous vivons dans une société complexe aux multiples facettes – s'il est normal que des réseaux d'information, des systèmes publics de soins de santé ou d'éducation, ou toute autre infrastructure puissent mener leurs activités efficacement malgré leur taille imposante, pourquoi n'en irait-il pas de même pour les banques?

De toute façon, cette discussion porte nécessairement sur un très petit nombre d'institutions financières.

Notre Banque concentre ses efforts sur un risque plus important, à savoir que notre secteur, qui doit de plus en plus réagir rapidement et interagir de manière personnalisée avec les clients, pourrait mal évaluer le degré d'agilité et d'innovation nécessaire pour répondre aux attentes élevées de ces derniers.

Le risque, c'est qu'une banque soit trop grande pour agir avec pertinence.

Il est devenu évident dans notre monde où règne la technologie que la simplicité des transactions constitue désormais un enjeu, et que l'accessibilité n'est qu'un moyen. Les clients s'attendent à ce que les entreprises comprennent qui ils sont, ce qu'ils veulent et à quoi ils passeront ensuite. C'est une question de pertinence.

Le client, habile à utiliser les plateformes numériques, les technologies mobiles et les réseaux sociaux, dictera le fonctionnement futur des services bancaires.

Par exemple, nous savons qu'à mesure que les clients se familiarisent avec les technologies numériques, ils veulent les utiliser davantage pour eux-mêmes. C'est pourquoi ils sont si nombreux à adopter notre application de services bancaires mobiles, qui continue de se classer parmi les meilleures du secteur.

En janvier, nous avons lancé la première application iPad conçue par une banque canadienne d'importance qui combine services bancaires aux particuliers, placements autogérés et outil de gestion financière.

C'est grâce à ce genre d'innovation que la semaine dernière, nous avons remporté pour une troisième année le prix Model Bank de Celent pour l'excellence de nos services bancaires numériques¹.

Les clients utilisent de plus en plus les services de leur banque lorsqu'ils sont en déplacement, et ils veulent continuer d'avoir l'assurance qu'ils le font en toute sécurité. Nous offrons l'application Apple Pay aux clients de BMO Harris Bank, pour leur permettre de faire des achats à partir de leur iPhone sans avoir à donner leur numéro de carte aux commerçants.

Nous venons aussi de lancer le retrait sans carte BMO, qui permet de retirer de l'argent rapidement et facilement à un guichet automatique à l'aide d'un téléphone intelligent, sans carte ni NIP – sans même sortir son portefeuille. Grâce à cette fonctionnalité maintenant offerte à 750 guichets bancaires – et ce n'est qu'un début –, nous avons créé le plus important réseau de guichets automatiques de retrait sans carte aux États-Unis. Cette initiative novatrice sur le marché a fait l'objet d'une couverture médiatique à l'échelle nationale dans le *Wall Street Journal*.

C'est le genre de nouvelle que nos clients entendront de plus en plus souvent, car BMO continuera de se démarquer dans ce marché hautement concurrentiel. Nous attirons leur attention parce que nous comprenons ce qu'ils attendent des services bancaires.

Les clients qui utilisent nos services bancaires numériques n'effectuent pas uniquement des transactions courantes; ils achètent aussi des produits financiers, dont le volume de ventes équivaut maintenant à celui de plus de 100 succursales de détail.

Même lorsqu'ils utilisent la technologie numérique pour effectuer une transaction, les clients savent à quel moment il convient de parler à quelqu'un. Toutefois, ce contact humain doit se faire facilement, que ce soit par téléphone, par clavardage, par vidéoconférence ou en personne.

Dans ce contexte, la succursale bancaire conserve toute son importance. Les recherches confirment ce que le personnel de première ligne observe sur une base quotidienne : il arrive régulièrement que des clients veuillent rencontrer un employé en personne pour contracter un prêt hypothécaire ou discuter d'un placement ou d'un autre projet. Il en va ainsi en milieu urbain comme partout ailleurs.

Par ailleurs, la nature des succursales – et le rôle que nos employés y jouent – change considérablement.

¹ BMO gagne un prix de banque modèle Celent pour l'excellence de ses services bancaires numériques, Marketwired (25 mars 2015).

Succursale intelligente de Loyola

Chicago, Illinois



Il y a deux semaines, nous avons ouvert la première succursale intelligente de BMO dans le quartier Rogers Park de Chicago. Comme vous pouvez le constater, l'environnement ne ressemble pas beaucoup à celui d'une succursale bancaire habituelle.

C'est un endroit où les clients peuvent aisément effectuer leurs transactions eux-mêmes tandis que des employés d'expérience se trouvent sur place prêts à les aider.

Et lorsqu'une décision exige l'avis d'un spécialiste, celui-ci peut immédiatement se joindre à l'entretien par vidéo.

La succursale intelligente offre beaucoup d'autres choses – du GA avec assistance vidéo donnant un accès direct à un représentant, au dispositif qui produit des cartes de débit sur-le-champ. Et ce que nous faisons dans nos succursales intelligentes finira par s'étendre à l'ensemble de nos établissements.

À l'ère numérique, c'est ce que signifie être **Ici, pour vous**. C'est s'assurer de la pertinence des services offerts aux clients à une époque où les attentes sont de plus en plus élevées. C'est montrer que nous nous démarquons des autres banques.

En nous adaptant constamment aux préférences de nos clients, nous actualisons l'expérience bancaire – tout en demeurant conscients que les circuits de distribution et les plateformes numériques ne sont que des outils. Nos activités visent toujours essentiellement à aider les gens.

Et si l'on allie le numérique à l'approche personnelle, le résultat s'aligne parfaitement avec la promesse de notre marque et devient difficile à reproduire. Vous en aurez un autre excellent exemple lorsque nous lancerons notre nouveau Compte accumulateur d'épargne. Ce compte aide les clients à prendre l'habitude d'épargner pour l'avenir.

Ce n'est pas la technologie qui rend un produit ou un service intelligent, mais bien les avantages qu'il procure aux clients.

Tous nos produits et services comportent une dimension technologique. Toutefois, d'autres facteurs sont beaucoup plus importants, notamment une tarification équitable, un suivi structuré et pertinent, et l'indispensable dimension humaine qui se caractérise à BMO par l'accessibilité, la pertinence et l'approche personnelle.

Il y a deux ans, lors de l'assemblée annuelle, nous nous demandions ce qu'il faudrait faire pour recruter un million de nouveaux clients par année. Cet objectif semblait ambitieux. Pourtant, je peux vous dire qu'au cours des deux dernières années, nous avons accueilli environ 300 000 nouveaux clients au Canada et aux États-Unis. Et nous sommes déterminés à continuer dans ce sens.

Au Canada, la Banque de Montréal compte un peu plus de 900 succursales, ce qui correspond à 15 % du nombre total des succursales bancaires au pays. Toutefois, notre part du marché global des services bancaires aux particuliers, mesurée d'après les prêts et les dépôts, est d'environ 12 %.

Nous avons donc une réelle occasion de tirer parti de la position avantageuse de notre marque et d'attirer de nouveaux clients grâce à notre approche. Par conséquent, au Canada, notre stratégie de croissance consiste à accroître notre part de marché et à augmenter autant que possible la valeur de ce que nous avons déjà bâti. Nous estimons que chaque point de part de marché équivaldrait à plus de 350 millions de dollars en revenus annuels.

Aux États-Unis, le calcul est un peu différent.

Nos activités sont concentrées dans le Midwest, où nous comptons actuellement 600 succursales qui servent environ trois millions de clients. Là aussi, nous concentrons nos efforts sur le potentiel de croissance.

Nos services bancaires tant aux particuliers qu'aux entreprises suivent la croissance des marchés locaux ou la devancent. Nous avons la capacité, dans notre réseau actuel, d'élargir considérablement notre clientèle et d'accroître davantage notre part de marché.

Nous croyons aussi que le dynamisme des régions où nous sommes présents nous permettra d'exploiter davantage de succursales de BMO Harris Bank – soit de nouveaux établissements dans des zones prometteuses mais mal desservies, soit des succursales intelligentes qui remplaceront des succursales aménagées selon d'anciens modèles à certains endroits où nous sommes déjà bien établis.

En misant sur une solide croissance interne, nous demeurons convaincus qu'il est possible de doubler notre clientèle aux États-Unis.

Il y a quatre ans, conscients de l'occasion unique qui se présentait alors que le monde émergeait de la récession, nous avons décidé de miser sur l'avantage de BMO en Amérique du Nord en renforçant notre présence dans des régions solides sur le plan économique. Nous constatons maintenant la valeur à long terme de cet investissement, qui s'est traduit par une croissance constante des bénéfices.

Bien sûr, il y aura sans cesse des ajustements sur les marchés à l'échelle mondiale. Cependant, nous sommes persuadés que le système financier saura s'ajuster et innover – et que notre Banque sera en mesure de développer sa pertinence et, par conséquent, d'accroître sa rentabilité, peu importent les conditions des marchés, qu'elles soient bonnes ou mauvaises.

Notre progression est durable parce que, comme je l'ai dit, la promesse qui est associée à la marque BMO constitue un engagement envers toutes nos parties prenantes.

Dans toutes nos décisions, nous examinons ce qui doit être fait et ce qu'il est possible de faire, de manière à déterminer le point d'équilibre entre le besoin d'agilité et les attentes des clients en matière de stabilité et de confiance, et là où notre volonté d'obtenir de bons résultats financiers rejoint nos responsabilités élargies.

Nos clients – qu'il s'agisse de la jeune famille de Brampton, de l'entreprise en plein essor de Madison ou du couple d'investisseurs d'Abbotsford – comptent sur nous, et notre succès dépend de leur fidélité.

Nous créons des conditions favorables pour que nos employés, dont le dynamisme et l'intelligence sont au cœur de notre marque, puissent évoluer dans leur carrière.

Nous avons une responsabilité envers les collectivités où nous vivons et travaillons, et nous combinons nos efforts pour leur apporter notre contribution.

Enfin, nous avons une responsabilité envers vous, nos actionnaires, qui exigez un rendement équitable sur votre investissement. Sur les vingt derniers exercices, les actionnaires de BMO ont obtenu un rendement annuel moyen de 14,3 %.

Nous voulons que vous mainteniez longtemps votre confiance à notre égard pour la même raison que nos clients nous demeurent fidèles : parce que nous comprenons l'importance d'agir avec pertinence et que nous savons que toutes les relations sont personnelles.

Merci.