

Discours prononcé par

Darryl White

Chef de la direction,
BMO Groupe financier

Le 2 avril 2019

BANQUE DE MONTRÉAL
**ASSEMBLÉE ANNUELLE
DES ACTIONNAIRES 2019**

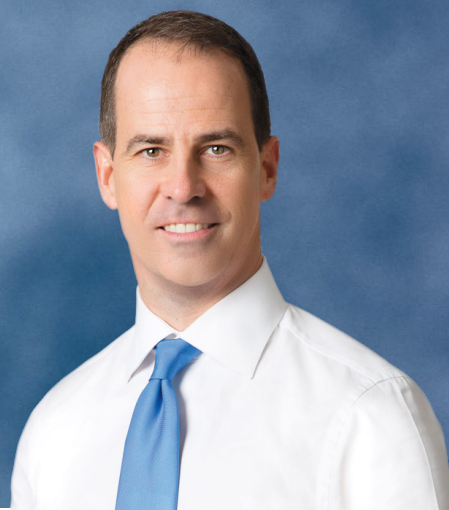


Priorité au discours prononcé

Darryl White

Chef de la direction, BMO Groupe financier

« Notre Banque est mobilisée
et gagne en vitesse. »



Le 2 avril 2019

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

C'est un plaisir de vous accueillir à notre assemblée annuelle des actionnaires, que vous vous joigniez à nous par webdiffusion ou en personne, ici à L'Académie BMO Groupe financier.

Je tiens à remercier en particulier notre président du conseil, Rob Prichard, et les membres du Conseil d'administration de BMO. Votre soutien continu et vos conseils sont grandement appréciés par tous les membres de l'équipe de direction.

L'Académie symbolise le rôle essentiel que l'apprentissage et l'innovation ont toujours joué à la Banque.

Cette année, le 25^e anniversaire de L'Académie est une occasion de nous pencher non pas uniquement sur plus de deux décennies, mais bien sur deux siècles de pensée progressiste – de la création de la première monnaie du Canada à l'utilisation novatrice de la technologie de la chaîne de blocs.



L'Académie a toujours été axée, comme BMO, sur l'avenir et l'importance d'aider les personnes talentueuses à réaliser leur plein potentiel.

Ici, et dans les autres espaces de travail modernes que nous créons partout où nous sommes présents – et bientôt, au BMO Campus, notre projet de développement audacieux au cœur de Toronto – nous adoptons de nouvelles manières de travailler pour livrer une performance hautement concurrentielle, transformer la façon dont les équipes collaborent et les leaders dirigent, et imaginer des solutions pour une mise en marché rapide.

J'aimerais vous en dire davantage sur le dynamisme et l'accélération que l'on ressent à l'échelle de BMO. Voici donc le programme de ce matin. Nous commencerons par des faits saillants financiers – et nous expliquerons la stratégie éprouvée et les forces distinctives qui soutiennent la performance. Nous nous concentrerons ensuite sur trois points clés :

- La croissance stratégique et rentable de nos activités aux États-Unis et leur énorme potentiel.
- Notre capacité à améliorer l'efficacité par l'innovation.
- La culture unique de BMO, qui nous confère un avantage considérable pour fidéliser la clientèle ainsi qu'attirer les personnes talentueuses et leur donner le pouvoir d'agir.

Pour que vous voyiez à quel point notre confiance en l'avenir se fonde sur le présent, regardons d'abord les chiffres.

Le bénéfice net ajusté a atteint 6 milliards de dollars pour l'exercice 2018, soit 9 % de plus qu'à l'exercice précédent. Le rendement des capitaux propres s'est élevé à 14,6 %.

Le bénéfice par action a augmenté de 10 % et s'est établi à 8,99 \$, et notre dividende a progressé de 6,2 %. Nous versons des dividendes chaque année depuis 1829, ce qui constitue un record inégalé.

Parmi toutes les sociétés cotées à la Bourse de New York, BMO a la deuxième plus longue série de versements de dividendes – série qui a commencé il y a 190 ans et qui se poursuit.

Notre Banque a un excellent ratio de fonds propres géré prudemment. Et au cours de la dernière année – en plus d'avoir augmenté notre dividende – nous avons racheté 10 millions d'actions.

Exercice 2018

Principales mesures financières (après ajustement)¹

		Croissance c. 2017
Bénéfice net	6,0 G\$	9 %
Revenus, déduction faite des SCVPI ²	21,6 G\$	5 %
Rendement des capitaux propres (RCP)	14,6 %	+100 pdb
Bénéfice par action (BPA) (dilué)	8,99 \$	10 %
Ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires	11,3 %	-10 pdb

¹ Résultats comptables (croissance c. 2017 en %) : bénéfice net 5 453 M\$ (+2 %); revenus nets 21 553 M\$ (+5 %); RCP 13,3 % (+10 pdb); BPA 8,17 \$ (+3 %). Les mesures ajustées ne sont pas des mesures conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). Voir la page 27 du Rapport annuel 2018 de BMO.

² Déduction faite des sinistres, commissions et variations des passifs au titre des indemnités (SCVPI).



Dans l'ensemble des groupes de la Banque, nous grandissons en servant plus de clients, en renforçant les relations et en offrant une valeur accrue.

Nous avons poursuivi sur notre lancée à l'exercice actuel. Le bénéfice par action du premier trimestre a connu une hausse de 10 % par rapport à la même période l'an dernier. Et notre ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires a augmenté à 11,4 %, ce qui renforce notre assise financière et notre souplesse stratégique.

Si nous regardons les 52 dernières semaines, BMO a le meilleur rendement total des capitaux propres parmi ses pairs.

Et sur dix ans, notre rendement total des capitaux propres dépasse la moyenne de notre groupe de référence, de même que le taux de croissance annuel moyen de l'indice composé S&P/TSX pour la même période.

Ces excellents résultats démontrent que nous respectons l'engagement pris envers les actionnaires lors de l'assemblée annuelle de l'an dernier, et lors de notre Journée de l'investisseur d'octobre.

Dans l'ensemble des groupes de la Banque, nous grandissons en servant plus de clients, en renforçant les relations et en offrant une valeur accrue. Et nous poursuivons sur notre lancée en visant toujours plus haut grâce à une base solide.

Priorités stratégiques recentrées

1. Assurer une croissance de premier plan dans nos activités prioritaires en fidélisant la clientèle.
2. Simplifier, gagner en vitesse et améliorer la productivité.
3. Exploiter le pouvoir du numérique et des données pour avancer.
4. Être des leaders dans la prise et la gestion de risques, conformément à notre appétence au risque globale.
5. Activer une culture de haute performance.

À l'écran figurent les priorités stratégiques qui font avancer la Banque. Nous nous concentrons sur des aspects précis de l'excellence opérationnelle – réévaluant ce qui doit être fait et quand ce doit l'être.

Mais la stratégie de BMO demeure stable. Et elle repose sur un ensemble de forces fondamentales et distinctives :

- Notre éventail d'activités attrayant. Nous sommes diversifiés par région, par produit et par type de client.
- Notre position en tant que l'une des plus grandes banques en Amérique du Nord – 8^e selon la valeur de l'actif parmi plus de 5 000 – qui nous donne l'envergure pour faire les investissements nécessaires dans la technologie, le marketing et la conformité réglementaire.
- Comme toujours – notre gestion rigoureuse des risques guidée par les connaissances que nous acquérons en établissant des relations avec les clients.
- Et la marque BMO, qui est largement reconnue et respectée partout où nous exerçons nos activités.

Dans le plus récent sondage mené par *American Banker* et le Reputation Institute, les consommateurs ont désigné BMO comme l'une des banques les plus réputées de l'industrie – deuxième parmi les 40 plus grandes banques américaines.

Ce vote d'approbation sous-tend toutes les forces qui distinguent BMO. Ce qui nous mène au premier point dont je veux discuter ce matin : notre croissance rentable aux États-Unis.

CROISSANCE AUX ÉTATS-UNIS

Depuis 1818 – l'année suivant la fondation de BMO – nous bâtissons une banque visant à servir les clients à la fois au Canada et aux États-Unis – ce que nous avons toujours considéré comme notre premier marché.

Et cela n'a jamais cessé d'évoluer. Toutefois, l'un des jalons clés a certainement été notre acquisition d'Harris Bankcorp en 1984.

Comme l'a résumé Bill Mulholland, notre président du conseil et chef de la direction à l'époque : « Cette transaction donne à la Banque de Montréal une pleine capacité opérationnelle tant au Canada qu'aux États-Unis, ce qu'aucune autre banque ne peut égaler. »

Il avait raison.

À partir de ce moment-là, les activités américaines représentant 14 % du bénéfice total, nous avons continué à faire croître notre plateforme aux États-Unis, de façon organique et à l'aide d'acquisitions de moindre envergure.

Nous avons augmenté de manière constante notre effectif, notre réseau de succursales et l'actif total de la Banque aux États-Unis.

La prochaine étape importante a été notre acquisition, en 2011, de la société Marshall & Ilsley, établie à Milwaukee – preuve qu'il est payant d'attendre patiemment la bonne occasion au bon moment.

Cela s'est avéré de nouveau quatre ans plus tard, quand nous avons acquis les activités de financement du transport de GE Capital, établie à Dallas, pour devenir le chef de file des services de financement du segment des camions et remorques en Amérique du Nord.

La valeur de telles acquisitions devient de plus en plus évidente chaque année, à mesure que nous tirons parti de notre base renforcée pour continuer à croître à l'interne.

Depuis 2015, le segment américain de la Banque a enregistré un taux de croissance annuel composé du bénéfice de 17 % – presque totalement de façon organique.

Au cours des 12 derniers mois, nos activités aux États-Unis ont représenté environ 30 % du bénéfice total de BMO. Et nous envisageons que ce pourcentage augmentera de manière constante.

Bien entendu, cette croissance est soutenue par les secteurs de BMO qui génèrent l'autre 70 % du bénéfice net – d'abord et avant tout, notre groupe phare Services bancaires Particuliers et entreprises au Canada, un puissant générateur de revenus et un leader de l'innovation.

Mais l'ampleur de notre force distinctive provient de la combinaison de nos activités américaines et canadiennes.

Et c'est gagnant sur tous les plans pour les actionnaires : une exposition diversifiée à l'économie la plus créative et dynamique du monde, et, en même temps, la sécurité et la solidité d'une institution financière dont le siège est établi au Canada, où le système financier suscite l'admiration.

De ce point de vue, il est satisfaisant de voir la trajectoire que nous avons suivie depuis l'acquisition de Harris Bank, il y a 35 ans. Mais nous mettons désormais l'accent sur les 35 prochaines années, en tirant parti de notre excellente position pour continuer à croître.

Cette stratégie est à l'œuvre : environ 50 % de nos activités aux États-Unis proviennent des sept États de notre marché traditionnel du Midwest, et, fait important, l'autre 50 % provient maintenant d'ailleurs au pays.

Prenons les services bancaires aux grandes entreprises, où il ne fait aucun doute que la position de force de BMO est différenciée. Nous figurons parmi les dix plus importants prêteurs commerciaux aux États-Unis et nous avons développé une grande expertise dans des secteurs clés – au point où les deux tiers de nos nouveaux prêts proviennent de segments que nous servons à l'échelle nationale.

BMO figure parmi les dix plus importants prêteurs commerciaux aux États-Unis.



Un rendu artistique de la Tour BMO à Chicago.

Notre leadership dans le secteur des services bancaires aux grandes entreprises est une caractéristique distinctive indéniable et un facteur de croissance à long terme.

L'expansion des économies américaine et canadienne a quelque peu ralenti comparativement à il y a un an. Cependant, comme les taux d'intérêt et l'inflation demeurent faibles, nous continuons à connaître une croissance.

Au même moment, nous observons un ralentissement de la croissance dans le secteur canadien des prêts à la consommation et des prêts hypothécaires – une réaction saine et attendue – même si la qualité du crédit demeure très bonne dans ces portefeuilles.

Si vous parlez à nos économistes, ils vous diront qu'avec des paramètres fondamentaux sous-jacents comme une forte croissance démographique, un marché du travail historiquement dynamique, une inflation modérée et un contexte de taux d'intérêt plus faibles, le risque de récession au cours de l'année à venir demeure relativement bas.

Selon ce que nous disent nos clients du segment des petites entreprises des Services bancaires aux entreprises – soit les gens qui soutiennent l'« économie réelle » et qui emploient plus de 90 % de la main-d'œuvre du secteur privé au Canada – les perspectives économiques restent généralement positives, reflétant le bon rendement des entreprises que ces personnes possèdent et exploitent.

Nous constatons la même confiance parmi nos clients qui effectuent des transactions des deux côtés de la frontière canado-américaine. Et dans ce domaine, nous sommes particulièrement bien positionnés pour les aider.

Après avoir réorganisé et intégré les fonctions et les plateformes selon un axe nord-sud, nous avons maintenant des capacités transfrontalières complètes dans l'ensemble de l'organisation – que ce soit dans les Services bancaires Particuliers et entreprises, la Gestion de patrimoine, les Services bancaires aux grandes entreprises ou les Marchés des capitaux. C'est une offre inégalée dans le secteur bancaire.

Sachant, par exemple, que près des trois quarts de nos clients du secteur du commerce de gros ont besoin de services transfrontaliers, cela ne fait qu'ajouter à nos occasions d'affaires aux États-Unis.

Avec un actif de plus de 800 milliards de dollars, nous avons la plateforme pour partager des connaissances, des capacités, des ressources et des technologies à une échelle qui dépasse la portée des banques américaines ayant une approche régionale.

Nous aimons également souligner que les 15 régions métropolitaines américaines où nous menons des activités – et où des banquiers de BMO sont sur place – représentent environ le tiers du produit intérieur brut du pays.

Si nous regardons les choses de cette façon – nous avons à portée de main une occasion qui équivaut à trois fois la taille de l'économie canadienne.

Nous livrons concurrence dans un vaste marché où BMO a une excellente réputation, et où nos groupes génèrent ensemble 30 % de notre bénéfice net ou 1,9 milliard de dollars. Et pourtant, nous n'y détenons qu'une très petite part de l'ensemble du marché américain.

J'aime cette perspective.

Bien entendu, pour croître, il faut un équilibre optimal entre les revenus et les dépenses.

C'est le deuxième point dont je veux parler ce matin : l'efficacité et l'innovation – parce qu'à BMO, nous savons que l'un ne va pas sans l'autre.



De gauche à droite : Josh Skinner, concepteur visuel – Expérience utilisateur, Circuits, BMO, et Ash Kulkarni, responsable – Produits numériques, Comptes bancaires et cartes de crédit

EFFICACITÉ ET INNOVATION

Durant la dernière année, nous avons lancé une initiative à l'échelle de la Banque qui vise à chercher, dans l'ensemble de nos groupes, des occasions de fonctionner plus efficacement tout en améliorant l'expérience client. Et c'est la technologie novatrice qui permet de concrétiser ces deux objectifs.

Laissez-moi vous donner un exemple. Nos clients achètent maintenant 25 % des produits et services de PE Canada par voie numérique, nous plaçant dans le peloton de tête de notre industrie.

Et ce pourcentage ne fera qu'augmenter, parce que c'est ainsi que les clients veulent interagir avec nous.

Nos investissements dans la technologie leur facilitent les achats numériques et nous permettent d'offrir nos services de façon plus efficace.

Voici un autre exemple tiré des Services bancaires aux petites entreprises. Avant, le traitement d'un prêt de 500 000 \$ ou moins nécessitait jusqu'à 30 jours. Nous avons donc réuni une équipe d'experts de BMO en services bancaires, en technologie et en gestion des risques pour analyser l'ensemble du processus d'octroi de crédit et intégrer de nouvelles façons de travailler, soutenues par la prise de décision automatisée.

Ensemble, ils ont réduit le délai de traitement moyen de ces prêts à moins de 30 minutes.

Nos employés sont mobilisés de toutes les manières qui comptent, à des niveaux qui nous classent parmi les meilleures organisations du monde – et pas seulement dans notre secteur, mais dans toutes les industries.

De 30 jours à 30 minutes : voilà comment l'innovation peut rendre les clients plus heureux tout en simplifiant notre travail – libérant les banquiers pour qu'ils trouvent d'autres façons d'aider, et de renforcer les relations en cours de route.

Nous mettons l'accent sur l'amélioration à la fois du numérateur et du dénominateur du ratio des charges aux revenus.

En étant plus efficaces, nous réduisons les dépenses. Mais, plus important encore, à mesure que nous améliorons l'expérience client, nous augmentons les revenus.

Cette approche globale sous-tend la cible que nous avons fixée lors de la Journée de l'investisseur l'automne dernier et réitéré dans notre plus récent Rapport annuel : d'ici à 2021, nous nous attendons à réduire notre ratio d'efficacité ajusté net pour le faire passer de 62 % à 58 %.

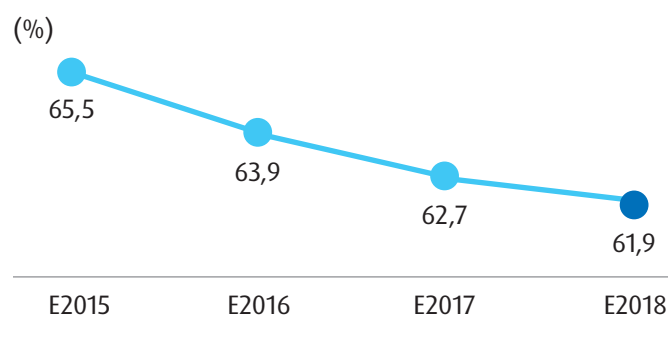
Nous gérons de manière rigoureuse la croissance des charges globales tout en maintenant notre investissement crucial dans la technologie, qui a atteint un taux à deux chiffres ces deux dernières années.

Comme vous pouvez le voir, nous réorientons également nos dépenses technologiques, trouvant de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité des systèmes et des solutions qui assurent le fonctionnement de la Banque, pour investir davantage dans les technologies qui transforment et protègent nos activités.

Nous économisons dans certains secteurs afin de pouvoir faire des placements ciblés qui amélioreront l'expérience client et les revenus, car, une fois de plus, l'un ne va pas sans l'autre.

Cette prise de conscience motive tout notre effectif à mettre la main à la pâte – au moyen d'un programme d'innovation qui a mobilisé dès le départ tout le monde à BMO dans le but de façonner notre avenir. Et la méthode employée a été plutôt simple : demander des idées.

Ratio d'efficacité ajusté¹ (déduction faite des SCVPI)²



La réponse que nous avons reçue à notre premier défi adressé à tous les employés, qui portait sur l'amélioration de l'expérience client, a été formidable. Nous avons obtenu près de 1 500 idées, témoignant de l'énergie et de l'expertise extraordinaires d'employés provenant de régions et de secteurs d'activité différents.

Une équipe de 50 champions a ensuite sélectionné quatre idées qui sont en cours d'incubation, un fonds attiré fournissant les ressources nécessaires pour les concrétiser.

Ce qui m'amène au dernier point du programme de ce matin : la force de notre personnel.

¹ Les ratios d'efficacité comptables (déduction faite des SCVPI) pour 2015, 2016, 2017 et 2018 étaient respectivement de 67,5 %, de 66,5 %, de 64,1 % et de 62,5 %.

² Déduction faite des sinistres, commissions et variations des passifs au titre des indemnités (SCVPI).

NOTRE PERSONNEL ET NOTRE CULTURE

La culture unique de BMO est une pierre angulaire.

Elle nous permet de bien nous démarquer sur le plan concurrentiel dans l'ensemble des régions, des secteurs d'activité et des segments de clientèle.

Parce que ce sont des gens qui sont à l'origine de notre performance – des personnes talentueuses, issues de divers milieux, qui partagent une conviction fondamentale : en gérant la Banque de manière responsable et transparente, avec dynamisme et dans l'esprit de notre raison d'être, nous créons de la valeur pour toutes nos parties prenantes.

Afin d'aider les clients à atteindre leurs objectifs, nous avons développé une culture de collaboration ancrée dans nos valeurs communes.

Nos employés sont mobilisés de toutes les manières qui comptent, à des niveaux qui nous classent parmi les meilleures organisations du monde – et pas seulement dans notre secteur, mais dans toutes les industries.

Notre engagement à faire ce qui est bien nous a encore valu d'être reconnus par l'Ethisphere Institute comme l'une des sociétés les plus éthiques du monde.

Nous avons aussi reçu d'autres marques de reconnaissance pour notre manière d'appliquer nos principes – dans nos pratiques en matière de services bancaires, de crédit et d'investissement responsables; notre promotion de la diversité et de l'inclusion; notre gestion environnementale; et notre engagement à renforcer les collectivités.

Parce que dans une organisation fondée sur la transparence et la saine gouvernance – où la performance ne s'obtient pas en brûlant les étapes, mais repose plutôt sur l'accroissement de la fidélité et de la confiance – ces responsabilités ne sont pas négociables. Elles comptent de plus en plus pour les clients. Ce sont des facteurs avérés de la réussite d'une organisation. Et dans le cas de BMO, elles sont le fondement de notre culture.

Quand nous parlons de notre raison d'être en tant qu'organisation (du *pourquoi* derrière ce que nous faisons chaque jour), c'est pour tirer parti de notre rôle d'intermédiaire financier et de conseiller de confiance dans le but de faire quelque chose de plus grand – de créer des occasions pour entraîner un changement positif durable.

Notre détermination à bâtir une banque meilleure est guidée et stimulée par une raison d'être plus large : faire grandir notre monde en affaires comme dans la vie.

Bref...

BMO a une solide base favorisant la croissance, des activités diversifiées, et nous occupons une position idéale en tant que banque nord-américaine.

En plus de notre engagement envers l'efficacité, nous prévoyons continuer à récompenser les actionnaires pour leur confiance avec notre cible de croissance du bénéfice par action à moyen terme de 7 à 10 %.

Ces résultats s'appuient sur une énergie palpable. Notre Banque est mobilisée et gagne en vitesse.

Et pour chaque occasion saisie, nous avons une raison d'être claire et une forte ambition reflétant les aspirations de nos clients.

Comme eux, nous visons toujours plus haut.

Merci.



Loretta Minor
Vice-présidente et directrice principale –
Gestion relationnelle, Gouvernance
de la Loi sur l'accès au crédit des
collectivités, BMO