

Banque de Montréal

---

# Assemblée annuelle des actionnaires 2021

---

Discours prononcé par

**Darryl White**

Chef de la direction, BMO Groupe financier

Le 7 avril 2021





## Darryl White

Chef de la direction, BMO Groupe financier

« Une banque solide permet de bâtir une économie solide. »

### PRIORITÉ AU DISCOURS PRONONCÉ

Le 7 avril 2021 | Toronto, Ontario

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

Lorsque les actionnaires de la Banque se sont rencontrés il y a un an, nous en étions au début de la pandémie de coronavirus. Il s'agissait d'un défi sans précédent – d'une menace tant pour la santé publique que pour le bien-être économique.

Dans les mois qui ont suivi, la COVID-19 a eu de très graves conséquences et entraîné son lot d'incertitudes. Elle nous a aussi montré que les gens pouvaient écarter le doute et aller de l'avant, et s'adapter de manière extraordinaire.

Pour trouver à BMO des exemples de cette résilience, nous n'avions pas à chercher bien loin. Au nom de tous les actionnaires, je tiens à remercier nos employés pour la force et la détermination incroyables dont ils ont fait preuve tout au long de la pandémie : vous tous qui vous êtes adaptés au travail à domicile et les 16 000 d'entre vous qui n'ont jamais cessé de se rendre au bureau ou en succursale chaque jour, soutenant nos clients et les collectivités en leur offrant les services bancaires de base sur lesquels ils comptent. Vous avez trouvé des façons novatrices de contourner les obstacles. Vous avez fait d'importants sacrifices et, dans certains cas, subi une perte tragique.

Malgré tout, vous avez persévéré et continué à soutenir vos proches, vos collègues et les clients de BMO. Et au même titre que vous leur avez inspiré confiance, je sais qu'ils vous ont inspirés, car notre Banque tire sa force des personnes et des collectivités que nous sommes là pour servir. Et

nous pouvons compter sur cette force commune pour nous propulser ensemble vers l'avant.

La pandémie a également mis en évidence le rôle central des banques dans notre société. Elle a donné à BMO des occasions de soutenir des millions de clients de nouvelles façons. Nous avons agi rapidement pour fournir à plus de 100 000 petites entreprises une aide gouvernementale totalisant plus de 10 milliards de dollars au Canada et aux États-Unis. Nous avons également reporté les versements de plus de 250 000 particuliers et entreprises. Nous avons montré aux clients de BMO qu'ils peuvent compter sur nous pour les aider – et ce travail se poursuit.

Le coût humain de la COVID-19 est sidérant et nous devons composer avec les impacts pendant un certain temps. Mais à mesure que la transition vers la reprise progresse, il y a chaque jour de nouveaux signes d'espoir. Et c'est ce sur quoi je veux mettre l'accent ce matin : les occasions qui se présenteront alors que nous donnons aux gens, aux entreprises et aux collectivités les moyens non seulement de se rétablir, mais aussi d'améliorer leurs finances et d'atteindre leurs objectifs à long terme.

Je parlerai d'abord de certains aspects clés de cette **nouvelle voie à suivre**. J'aborderai ensuite la question de la solide performance continue de BMO et la façon dont le fait d'être **une banque plus forte** est à l'avantage de nos clients et favorise la reprise. Enfin, je soulignerai les principaux aspects de la **stratégie que nous mettons en œuvre** – en tant que banque guidée par sa raison d'être,

prête pour l'avenir et déterminée à faire une différence pour toutes ses parties prenantes.

Parce que c'est ainsi que nous créons de la valeur aux actionnaires de BMO.

## La nouvelle voie à suivre

Comme nous le savons, la voie à suivre pour mettre fin à la pandémie commence par la distribution et l'administration des vaccins. BMO a rapidement pris les devants, contribuant à promouvoir une compréhension fondée sur la science de la façon dont la vaccination protège nos familles, nos amis et les membres de nos collectivités. Et nous donnons l'exemple, offrant un congé rémunéré à chaque employé de la Banque lorsque vient son tour de se faire vacciner.

Il est encourageant de savoir qu'à quelques kilomètres de l'endroit d'où je vous parle, un centre de vaccination public a été installé au Centre de formation et de conférences de BMO – une composante de notre important don pluriannuel au Réseau universitaire de santé, entre autres hôpitaux de Toronto.

L'objectif ultime est de revenir à une vie normale : les réunions familiales et entre amis... les enfants de retour à l'école... la réouverture des petites entreprises... la liberté de voyager de nouveau... ou simplement les sorties au restaurant. Mais la reprise ne se résume pas à rétablir ce qu'il y avait avant. Nous devons tirer parti de tout ce que nous avons appris – nos innombrables adaptations, les nouvelles solutions que nous avons inventées – et aller de l'avant vers quelque chose de mieux.

La technologie joue un rôle essentiel à cet égard. Notre Banque se concentre sur la transformation numérique depuis plus d'une décennie. Le rythme s'est accéléré au cours des 12 derniers mois, durant lesquels nous avons offert aux clients de meilleures façons de gérer leurs opérations bancaires, des paiements électroniques aux emprunts – et d'autres innovations s'en viennent.

À mesure que les secteurs clés de l'économie se remettent en marche, nous anticipons une libération de la demande refoulée, ce qui stimulera une croissance réelle. Aux

États-Unis et au Canada, nous prévoyons une croissance du PIB de 6,5 % cette année – la plus forte progression pour les États-Unis depuis le milieu des années 1980.

Cependant, nous savons aussi que la reprise sera inégale, tant pour les entreprises que pour les particuliers. Certains se relèveront rapidement, alors que d'autres auront une pente plus abrupte à remonter. Et les plus vulnérables devront faire l'objet d'une attention particulière.

C'est pourquoi nous adaptons les produits et les services de BMO pour aider chaque client à retrouver son élan et à reprendre ses activités. Parce que la force de notre Banque repose sur celle de ses clients et des collectivités qu'elle sert.

Toutefois, les progrès ne se mesurent pas seulement en termes économiques. Le printemps dernier, nous avons assisté à un réveil marquant – d'abord aux États-Unis, puis partout dans le monde – lorsque les gens se sont mobilisés pour réclamer la justice raciale et une plus grande équité sociale.

Il était plus que temps. Cette sensibilisation ne cesse de croître, alors que nous comprenons de mieux en mieux l'impact du racisme et de l'intolérance sur de nombreuses collectivités.

Cet « éveil » a également inspiré la suite du parcours de BMO en matière d'équité : une initiative phare que nous appelons L'inclusion sans obstacles, qui prévoit des mesures concrètes pour lutter contre les inégalités raciales et créer une économie plus inclusive. Nous avons renforcé à nouveau nos cibles de diversité pour notre propre effectif. Et nous mettons en place des programmes communautaires comme BMO EMpower à Chicago, un engagement de 5 milliards de dollars sur cinq ans pour soutenir les entreprises et les familles racialisées.

Éliminer les obstacles qui ont empêché la progression de tant de personnes fait partie de l'engagement plus vaste de BMO à assurer une reprise plus inclusive et durable. Notre Banque croit depuis longtemps que les gains du bien-être économique et social doivent être partagés, et cette conviction ne s'est qu'intensifiée pendant la pandémie.

---

« Les progrès ne se mesurent pas seulement en termes économiques. Notre Banque croit depuis longtemps que les gains du bien-être économique et social doivent être partagés, et cette conviction ne s'est qu'intensifiée pendant la pandémie. »

---

C'est au cœur de la raison d'être de BMO : Avoir le cran de faire une différence *dans la vie, comme en affaires*. Et pour continuer à concrétiser notre raison d'être, nous devons maintenir constamment une solide performance... mon deuxième thème ce matin.

## Une banque plus solide

Nous sommes entrés en 2020 sur une excellente lancée. Nous nous sommes rapidement adaptés à l'environnement changeant et avons continué à faire des progrès tout au long de l'année et nous en sommes ressortis encore plus forts. Cette force nous a permis de soutenir nos clients et les collectivités pendant qu'ils composaient avec les perturbations et l'incertitude causées par la pandémie. Et pour ceux qui ont encore besoin de soutien, nous sommes bien positionnés pour leur en fournir – comme vous l'avez vu dans nos résultats de fin d'exercice ajustés.

Le bénéfice avant dotation et impôts a augmenté de 7 % au cours de chacun des trois derniers exercices.

Le bénéfice par action s'est abaissé à 7,71 \$ en 2020, tenant compte d'une augmentation appropriée des dotations à la provision pour pertes sur prêts futures, compte tenu de l'incertitude du contexte actuel.

Nous avons aussi continué à réaliser des progrès à l'égard de nos engagements en matière d'efficacité, atteignant un levier d'exploitation net de 2,7 %, un résultat supérieur à la cible.

Si notre performance est solide en termes absolus, elle l'est encore plus d'un point de vue relatif. Nous respectons notre engagement à renforcer la position concurrentielle de BMO.

Et nous prouvons qu'une organisation solide et inclusive peut agir de manière plus résolue pour combler les attentes du marché en matière de hausse de la valeur.

Nous l'avons montré également au premier trimestre de l'exercice en cours. Le bénéfice avant dotation et impôts a augmenté de 16 % par rapport au même trimestre l'an dernier, et le rendement des capitaux propres a été de 15,8 %. Le ratio d'efficacité globale de la Banque s'est établi à 56,3 %, tandis que son levier d'exploitation a été supérieur à 7 %.

---

« Si notre performance est solide en termes absolus, elle l'est encore plus d'un point de vue relatif. Nous prouvons qu'une organisation solide et inclusive peut agir de manière plus résolue pour combler les attentes du marché en matière de hausse de la valeur. »

---

La résilience de BMO demeure fondée sur une solide assise financière. Notre ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires est actuellement de 12,4 % – une hausse de 100 points de base par rapport à il y a un an. Nous développons des capacités et affectons des ressources à des secteurs qui produiront de solides rendements aujourd'hui et à l'avenir.

Vous avez pu le constater dans un certain nombre de décisions récentes, comme celle de vendre nos activités de gestion bancaire privée à Hong Kong et à Singapour et celle de cesser d'offrir nos services de banque d'affaires et nos services bancaires aux sociétés à des clients non canadiens dans le secteur pétrolier et gazier. Nous concentrons nos investissements dans les secteurs où nous avons une excellente position sur le marché, d'excellents rendements et l'avantage de la taille.

Tous les secteurs d'activité diversifiés de BMO ont obtenu de bons résultats qui, combinés, mettent en évidence la valeur de nos mesures concrètes et de nos investissements stratégiques de la dernière décennie.

Sur le plan des services bancaires aux grandes entreprises, nous nous classons parmi les 10 principaux prêteurs en Amérique du Nord. Nous offrons à nos clients particuliers du Canada des produits et des services novateurs qui leur donnent les moyens d'améliorer leurs finances, comme nos nouvelles cartes de crédit BMO eclipse Visa qui offrent des récompenses adaptées au style de vie des clients.

Aux États-Unis, nous avons considérablement élargi notre présence dans le secteur des services aux particuliers au-delà du Midwest, mettant sur pied une plateforme nationale de services bancaires et acceptant les dépôts numériques dans 50 États. Nous développons de nouvelles capacités en gestion de patrimoine, y compris des services de courtage en ligne et un soutien amélioré aux bureaux de gestion familiale. De plus, nous élargissons sensiblement notre expertise des marchés des capitaux à d'autres domaines, comme les titres à revenu fixe et la négociation électronique - aux États-Unis et au Canada.

Et la liste continue...

Ces forces ont permis à BMO de se démarquer à l'échelle mondiale. Nous sommes parmi les chefs de file de notre

secteur pour l'innovation, l'expérience client, la promotion de l'équité et la durabilité. Et nous venons d'être reconnus par l'Ethisphere Institute - pour la quatrième année de suite - comme l'une des sociétés les plus éthiques au monde.

Ces distinctions et prix d'excellence confirment l'efficacité de notre stratégie. Mais pour BMO, le plus gratifiant est de pouvoir continuer à compter sur la fidélité de nos clients - un aspect où nous obtenons les résultats les plus élevés de notre histoire. Savoir que les gens trouvent utile ce que nous faisons et qu'ils recommandent nos services - voilà pourquoi nous nous présentons au travail chaque jour. C'est ce qui soutient et accélère notre force et qui, en retour, contribue à stimuler la reprise globale. Parce qu'une banque solide permet de bâtir une économie solide.

## Ambition en action

Une banque solide sait aussi exactement où elle veut aller et comment y arriver - c'est le dernier point que je vais aborder ce matin.

BMO a une stratégie claire et cohérente, des impératifs d'affaires concrets et un plan porté par notre raison d'être qui nous permettra de réussir tous ensemble - avec nos clients, les collectivités, nos employés et nos actionnaires.

## Nos priorités stratégiques renouvelées

Les bases de la stratégie de BMO demeurent fondamentalement les mêmes. Nous avons renouvelé les priorités de la Banque pour 2021 afin de tenir compte de son excellente lancée et de l'évolution du contexte.

Une fidélisation de la clientèle et une croissance **de premier ordre.**

Une **culture de réussite** reposant sur une action concertée, le pouvoir d'agir et la reconnaissance.

Le **numérique au premier plan** pour la vitesse, l'efficacité et la portée.

La **simplification** du travail et **l'élimination de la complexité.**

Une **gestion du risque** et une performance du **capital supérieures.**

Nous avons défini une ambition audacieuse pour l'avenir et établi les mesures précises que nous prendrons pour réaliser nos priorités.

Il s'agit d'un plan complet qui comporte de nombreuses dimensions et qui vise une fidélisation de la clientèle et une croissance à long terme de premier ordre. En voici quelques-unes :

Tout d'abord, un point fondamental : Le modèle opérationnel de BMO – notre façon de créer de la valeur – est **numérique**. C'est le résultat de notre transformation de la dernière décennie, et il en est question dans nos priorités stratégiques : *Le numérique au premier plan pour la vitesse, l'efficacité et la portée.*

Et lorsque nous parlons de mettre *le numérique au premier plan*, il s'agit essentiellement de ce qui vient *ensuite* – comment nous utilisons la technologie pour accomplir des choses que nous ne pouvions pas faire auparavant. Comme recourir à l'intelligence artificielle dans Mon info BMO et SuiviArgent pour aider les clients à mieux gérer leurs liquidités. Ou simplifier l'accès au financement pour les petites entreprises grâce à Affaires express BMO, qui permet à nos équipes d'épargner des dizaines de milliers d'heures par année qu'elles peuvent consacrer à offrir des services et des conseils de plus grande valeur.

Voilà le pouvoir d'un modèle opérationnel numérique. Il ne s'agit pas de tout automatiser. Il s'agit d'élargir la portée de nos solutions pour servir plus de clients de manière plus personnalisée et, ce faisant, de créer de la valeur. Nous avons prouvé notre capacité à offrir des services numériques novateurs et axés sur le client. C'est pourquoi BMO est l'une des rares banques à offrir des comptes de chèques par l'intermédiaire de Google Pay. Les comptes Plex conçus pour le mobile seront déployés cette année.

L'analyse des données numériques est également une composante essentielle de la capacité de premier plan de BMO à gérer les risques, ce qui nous démarque. Depuis des décennies, nous parvenons avec succès à traiter tous les aspects du risque, tout en soutenant nos clients, et c'est ce qui nous a permis de gérer les provisions pour pertes durant la pandémie. Et nous continuons à nous améliorer dans ce domaine également, en utilisant des systèmes fondés sur l'intelligence artificielle pour examiner des données plus nombreuses et plus étoffées – et modéliser

une quantité inégalée de scénarios de crédit. Il en résulte non seulement des décisions plus rapides, mais de meilleures décisions – fondées sur des analyses plus sophistiquées et plus fiables.

---

« BMO a une stratégie claire et cohérente, des impératifs d'affaires concrets et un plan porté par notre raison d'être qui nous permettra de réussir tous ensemble – avec nos clients, les collectivités, nos employés et nos actionnaires. »

---

Enfin, je tiens à souligner un aspect important du risque qui est devenu un élément déterminant de notre feuille de route stratégique : le besoin urgent de s'attaquer aux **changements climatiques**.

Dans les équipes de direction d'un nombre croissant d'entreprises, la lutte contre les changements climatiques n'est plus considérée comme un engagement à l'égard de la durabilité – c'est un impératif d'affaires.

BMO alimente cette conversation depuis longtemps. Nous sommes un leader en finance durable reconnu à l'échelle mondiale. Et nous sommes l'une des premières banques nord-américaines à avoir souscrit aux Principes pour une banque responsable des Nations Unies.

Notre *Rapport de durabilité 2020* comprend un rapport climatique de premier plan qui tient compte des recommandations du GIFCC – le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques – élaborées par le Conseil de stabilité financière. Notre *Rapport climatique* comprend des renseignements détaillés sur divers aspects du risque, y compris les risques associés à la transition, ainsi que des données approfondies sur les émissions de carbone. De plus, nous nous sommes récemment joints au Partenariat pour la comptabilité financière du carbone et adoptons ses pratiques rigoureuses en matière de communication de l'information.

Et nous venons maintenant de franchir une autre étape cruciale avec l'annonce d'Ambition carboneutralité de BMO. Nous nous sommes engagés à être le partenaire principal de nos clients dans la transition vers un monde carboneutre – un monde où les émissions de gaz à effet de serre sont réduites aux cibles de 2050 établies dans l'Accord de Paris.

Notre engagement consiste notamment à établir des cibles de rendement mesurables de concert avec nos clients, à élargir notre gamme de produits de crédit et de placement et à développer nos services-conseils pour aider les clients à mettre en place leurs stratégies d'adaptation aux changements climatiques.

Ensemble, nous viserons à réduire les émissions là où ça compte – pas seulement sur papier, par le désinvestissement ou l'achat de crédits compensatoires, mais dans l'économie réelle. Et tous ces efforts seront soutenus par l'Institut pour le climat de BMO – notre nouvelle plaque tournante en matière de leadership éclairé et d'innovation pour la transition climatique – dont nous avons récemment annoncé la création.

Nous fournirons des précisions à ce sujet au cours des prochaines semaines, mais le principal message que nous souhaitons transmettre à nos clients est le suivant.

Notre Banque est à vos côtés dans la course vers un monde carboneutre. Nous sommes prêts à vous rejoindre là où vous en êtes dans votre parcours – en tant que conseiller de confiance et ambassadeur, et dans le but de créer ensemble de la valeur à long terme. Et notre soutien repose sur un point de vue très pratique : Si vous voulez changer les choses, vous devez vous investir. Vous devez être à la table pour faire entendre votre voix et influencer le changement.

---

« Ensemble, nous viserons à réduire les émissions là où ça compte – pas seulement sur papier, par le désinvestissement ou l'achat de crédits compensatoires, mais dans l'économie réelle. »

---

## Prêts pour l'avenir

Les défis de la dernière année ne sont pas entièrement derrière nous. Et comme je l'ai souligné ce matin, le monde post-pandémie ne sera pas un retour au passé, car le monde a changé à jamais, défini par de nouveaux paradigmes, de nouvelles façons de penser – et de nouvelles occasions.

Pour tracer la meilleure voie à suivre, BMO compte sur un plan clair, une excellente lancée et une ambition audacieuse pour l'avenir. Notre gestion du risque supérieure nous distingue, tout comme notre déploiement de fonds propres. Nous avons à BMO les bonnes personnes qui offrent les bons conseils, qui sont soutenues par les bons outils et les bonnes capacités numériques pour donner à nos clients les moyens d'améliorer leurs finances. Et nos résultats prouvent la valeur de toutes les mesures que nous prenons pour réaliser nos priorités stratégiques.

Comme je le dis à nos employés : nous bâtissons une banque axée sur le numérique et prête pour l'avenir – chef de file en matière d'efficacité, de fidélisation de la clientèle, de rentabilité et de rendement des capitaux propres – propulsée par une culture de réussite et portée par notre raison d'être.

Le fait est que les organisations solides sont le moteur des changements sociaux et économiques. Nous constatons chaque jour que ce qui est bon pour notre Banque est aussi bon pour nos clients, nos employés et les collectivités. Inspiré par leur résilience, BMO est plus fort et plus concurrentiel que jamais.

Merci.

# Ambition carboneutralité de BMO

Être le principal partenaire de nos clients dans la transition vers un monde carboneutre

## Engagement

S'appuyant sur son engagement pour un avenir durable, qui repose sur sa raison d'être, BMO prend un nouvel engagement visant à favoriser une transition économique vers un monde carboneutre.

- > Réduire les émissions de gaz à effet de serre générées par nos opérations et nos activités de financement en vue d'atteindre l'objectif d'un monde carboneutre d'ici 2050.
- > Établir des cibles à moyen (2030) et à long terme (2050) avec nos clients.
- > S'engager à faire preuve de transparence en ce qui a trait à la mesure de nos émissions et à notre performance à cet égard.

## Capacités

L'Institut pour le climat de BMO offre un leadership éclairé tant sur le plan de l'adaptation aux changements climatiques que du financement climatique, ce qui nous permet d'être le principal conseiller de nos clients et de nos partenaires en matière de risques et d'occasions liés au climat.

- > Tirer parti des capacités de pointe de BMO pour analyser les changements climatiques.
- > Fournir des renseignements sur les changements climatiques à notre organisation, à nos clients et à nos partenaires afin d'améliorer la résilience aux changements climatiques.
- > Faire preuve de leadership éclairé fondé sur des recherches et une expertise axées sur les données.

## Partenariat avec les clients

Nous nous engageons à aider nos clients à s'adapter aux répercussions des changements climatiques et à contribuer à la transition vers une économie mondiale carboneutre avec des produits et des services sur mesure.

- > Communiquer avec les clients pour faire progresser les stratégies d'adaptation aux changements climatiques.
- > Favoriser la transition de nos clients vers un monde carboneutre grâce à une gamme personnalisée de services-conseils et de produits de placement et de crédit verts.
- > Être un guichet unique permettant aux clients de répondre à l'ensemble de leurs besoins liés aux facteurs ESG.

## Agir ensemble pour lutter contre les changements climatiques

En tant que leader mondial, BMO informera et rassemblera les représentants du secteur d'activité, du gouvernement et du milieu universitaire ainsi que des investisseurs afin de trouver des solutions qui feront progresser la transition climatique et amélioreront la résilience.

- > Unir les gens et leur fournir des renseignements qui favoriseront la prise de décisions judicieuses en ce qui a trait aux politiques et aux activités relatives aux changements climatiques.
- > Mettre l'accent sur les solutions climatiques pour les secteurs exposés aux changements climatiques en Amérique du Nord.
- > Explorer les synergies entre les objectifs liés au climat et à la justice sociale.

AVOIR LE CRAN DE FAIRE UNE DIFFÉRENCE

DANS LA VIE COMME EN AFFAIRES