

Banque de Montréal

Assemblée annuelle des actionnaires 2020

Discours prononcé par

Darryl White

Chef de la direction, BMO Groupe financier

Le 31 mars 2020





Darryl White

Chef de la direction, BMO Groupe financier

« Dans les moments difficiles, nos gens répondent à l'appel de manière exceptionnelle. »

Le 31 mars 2020

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

Notre assemblée annuelle est webdiffusée depuis plusieurs années, mais c'est la première fois qu'elle est entièrement virtuelle, et c'est la première assemblée des actionnaires où tous les participants suivent des directives de santé publique en matière de distanciation physique.

Comme le président du conseil l'a fait remarquer, nous nous rencontrons aujourd'hui dans une période d'incertitude et de perturbations hors de l'ordinaire. La pandémie de COVID-19 n'est pas seulement un grave problème de santé publique – elle a déjà eu d'importantes conséquences sociales et économiques, dont l'ampleur ne sera pas claire pendant quelque temps.

Mais ce dont BMO est certain, c'est que nous sommes fermement résolus à protéger la santé et la sécurité de nos employés, à assurer la stabilité et la continuité de nos activités et à contribuer à maintenir la santé de l'économie. Et nous restons concentrés sur les besoins de nos clients, en honorant notre promesse simple : *Ici, pour vous.*

En 203 ans d'existence, nous avons épaulé nos clients et nos autres parties prenantes alors que nous affrontions et surmontions de nombreux défis ensemble, que ce soit des ralentissements économiques, des conflits militaires ou des catastrophes naturelles. Même si la situation actuelle est sans précédent, ceux qui connaissent bien BMO et les valeurs que nous incarnons savent qu'ils peuvent toujours compter sur nous.

J'aimerais aborder trois points en particulier ce matin.

- Premièrement, comment nous travaillons avec nos clients et soutenons nos employés et les collectivités, alors que nous faisons face ensemble à la COVID-19.
- Deuxièmement, la manière dont la solidité et la stabilité de notre Banque nous permettront de traverser cette période éprouvante.
- Troisièmement, notre confiance en l'avenir et notre regard fixé sur l'horizon – car BMO est porté par sa raison d'être.

Commençons par examiner de plus près notre réaction aux récents événements.

Réponse au défi

Notre principale préoccupation est la santé de nos employés, de nos clients et des collectivités. Nous avons pris des mesures immédiates pour les protéger, en étant guidés par les autorités de la santé publique et nos propres conseillers médicaux. Et même si nous en avons déjà beaucoup parlé, les points clés sont trop importants pour ne pas être soulignés de nouveau aujourd'hui.

Tous ceux qui peuvent travailler à distance le font. Nous avons temporairement fermé toutes les installations non essentielles et certaines succursales. Comme les banques offrent des services de base qui sont le fondement de l'économie, certains employés doivent être sur place en succursale et à nos centres contact clientèle pour servir les clients et assurer le fonctionnement des installations essentielles, telles que nos centres de données et d'opérations.

Dans nos succursales qui restent ouvertes, nous avons réduit les heures d'ouverture, instauré des mesures de distanciation sociale et installé des cloisons de protection. Les gestionnaires ont reçu une formation sur la façon de conseiller les clients et les employés qui ont des préoccupations liées à la santé. Partout, des protocoles rigoureux en matière de nettoyage, de santé et de sécurité sont en place.

Nous offrons également un service de soins de santé virtuels aux employés de BMO partout en Amérique du Nord.

Certaines transactions doivent être effectuées en succursale, mais nous encourageons les clients, dans la mesure du possible, à faire affaire avec nous en ligne, au moyen de notre application mobile ou par téléphone. Et bien sûr, notre réseau de guichets automatiques est toujours accessible.

« Je suis extrêmement reconnaissant – et fier – de la façon dont nos employés soutiennent nos clients... tout en prenant soin de leurs proches. »

Dans les moments difficiles, nos gens répondent à l'appel de manière exceptionnelle. À l'heure actuelle, nos équipes travaillent fort pour servir nos clients en s'adaptant au changement constant et en assurant la sécurité de leurs collègues. Je suis extrêmement reconnaissant – et fier – de la façon dont nos employés soutiennent nos clients... tout en prenant soin de leurs proches.

Je veux également souligner les efforts extraordinaires et la résilience de nos clients. En tant que banquiers, nous avons le privilège de travailler à leurs côtés dans les moments difficiles et de célébrer avec eux lorsque le « soleil brille » à nouveau. La façon dont nos clients réagissent aux impacts de cette pandémie est vraiment inspirante.

Qu'il s'agisse d'une entreprise qui remodèle rapidement ses chaînes de production pour offrir des fournitures médicales ou d'un médecin qui risque sa vie chaque jour pour en sauver d'autres – nous assistons à des manifestations de courage, d'altruisme et de sacrifice qui nous marqueront pendant des générations.

Nous les remercions.

Pour ce qui est de BMO, nous nous efforçons de jouer le rôle essentiel qui revient aux banques dans le soutien de l'économie dans son ensemble. Nos clients – et toutes nos parties prenantes – peuvent s'attendre à ce que nous fassions justement cela.

Nous avons créé des programmes de répit financier pour répondre à des besoins précis dans toute l'étendue des services et des produits que nous proposons à nos clients. Et nous offrons du soutien – notamment la planification de la continuité des activités – aux gens et aux familles, ainsi qu'à nos clients des Services bancaires aux entreprises, des Services bancaires aux grandes entreprises, de la Gestion de patrimoine et des Marchés des capitaux. Tout au long de cette période, nous avons travaillé avec un nombre sans précédent de clients à trouver des solutions qui les aideront.

Le même esprit de partenariat règne dans l'ensemble de la communauté des affaires. Confrontés à la plus grave menace de notre époque en matière de santé publique, les leaders d'entreprise ont pris des mesures de protection, maintenu les services de base et communiqué de l'information et des conseils fiables de manière proactive.

« Lorsqu'on fait appel à la communauté des affaires pour relever d'énormes défis comme celui-ci, nous mettons de côté les rivalités et travaillons ensemble pour trouver rapidement des solutions pour les clients et la société. »

Je tiens particulièrement à saluer mes pairs des autres grandes banques canadiennes. Bien que nous soyons de redoutables concurrents, lorsqu'on fait appel à la communauté des affaires pour relever d'énormes défis comme celui-ci, nous mettons de côté les rivalités et travaillons ensemble pour trouver rapidement des solutions pour les clients et la société.

Le bon travail entre les banques, le ministre des Finances Bill Morneau et le gouvernement canadien – et, en fait, le Parlement du Canada – pour offrir un répit aux propriétaires de petites et moyennes entreprises – est un aspect essentiel de l'intervention économique face à la COVID-19.

Nous devons tous nous regrouper – les secteurs public et privé et les organismes sans but lucratif – comme jamais auparavant pour traverser cette période, et ces efforts avancent bien.

Au Canada et aux États-Unis, nous avons vu la mise en place de mesures budgétaires, monétaires et réglementaires rigoureuses visant à atténuer les difficultés économiques actuelles et à offrir aux particuliers et aux entreprises un pont vers l'avenir.

Tous ces efforts sont ancrés dans la force fondamentale du système bancaire nord-américain – l'un des mieux réglementés au monde. Et le système tire parti de la force sous-jacente de chacune des banques, comme BMO, qui sont là depuis le début et qui ont contribué à son développement.

Ce qui m'amène à mon deuxième thème : la solidité et la stabilité de notre Banque.

Solidité et stabilité

Je vais laisser de côté la plupart des résultats financiers détaillés qu'on aborde habituellement lors d'une assemblée des actionnaires. Vous les trouverez dans nos déclarations annuelles et trimestrielles.

Exercice 2019

Principales mesures financières (après ajustement)¹

Croissance du BPA de 5 % et RCP de 13,7 %

	E2019	Croissance c. E2018
Revenus, déduction faite des SCVPI ²	22,8 G\$	6 %
Bénéfice net	6,2 G\$	4 %
Bénéfice par action (BPA) (dilué)	9,43 \$	5 %
Rendement des capitaux propres (RCP)	13,7 %	(90) pdp
Ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires	11,4 %	+10 pdp

¹ Résultats comptables (croissance c. 2018 en %) : bénéfice net 5,8 G\$ (+6 %) ; revenus nets 22,8 G\$ (+6 %) ; RCP 12,6 % (-70 pdp) ; BPA 8,66 \$ (+6 %). Les mesures ajustées ne sont pas des mesures conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). Voir la page 17 du Rapport annuel 2019 de BMO.

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

Pour résumer rapidement notre performance de 2019, BMO a terminé l'exercice avec d'excellents résultats : un bénéfice par action ajusté de 9,43 \$, soit une hausse de 5 % sur 12 mois qui reflète une bonne croissance des revenus et du bénéfice; des revenus nets de 22,8 milliards de dollars, soit une augmentation de 6 % sur 12 mois; un bénéfice ajusté avant dotation et impôts de 8,8 milliards de dollars, ce qui correspond à une hausse de 7 % sur 12 mois; et un bénéfice net ajusté de 6,25 milliards de dollars, soit une augmentation de 4 % sur 12 mois³.

Ces résultats reflètent la force et la qualité de nos activités diversifiées. Nous avons maintenu cette lancée opérationnelle en 2020.

Tous nos groupes ont bien performé au premier trimestre en se concentrant vigoureusement sur des atouts concurrentiels clés. Chaque groupe a obtenu un levier d'exploitation positif lors des deux plus récents trimestres⁴.

Cela nous sera utile à l'avenir. Nos activités diversifiées sont conçues pour offrir une croissance de premier plan dans des contextes plus prévisibles, mais elles nous procureront aussi une précieuse résilience pendant cette période de stress élevé – tout comme lorsque nous avons traversé la crise financière mondiale de 2008, prêts à continuer à bâtir l'avenir et à faire avancer les choses.

La résilience est dans notre nature. Nous versons des dividendes à nos actionnaires sans interruption depuis 191 ans, une tradition qui s'inscrit parmi les plus longues séquences du genre dans le monde entier.

Au cours de la dernière décennie, nous avons renforcé notre bilan et notre assise financière. En gérant de manière prudente et en collaborant avec les organismes de réglementation pour trouver des façons efficaces de réagir à un environnement en constante évolution, nous avons fortifié nos ressources en capital et en liquidités. C'est pourquoi BMO fait partie des banques les mieux cotées au monde aujourd'hui.

Nous avons planifié méthodiquement comment nous aborderions les types de stress que nous vivons actuellement. En fait, tout au long de l'histoire de la Banque, je ne crois pas que nous ayons été mieux positionnés pour relever un défi comme celui auquel nous faisons face ensemble aujourd'hui.

BMO est la huitième banque en importance pour son actif en Amérique du Nord. Notre groupe phare, les Services bancaires Particuliers et entreprises au Canada, est parmi les plus performants. Nos activités aux États-Unis ont pris de la maturité et réalisé des gains considérables au cours des deux dernières années. BMO Marchés des capitaux a démontré son potentiel au chapitre des bénéfices. Et BMO Gestion de patrimoine a affiché un excellent rendement en trouvant l'équilibre entre la croissance des revenus et une gestion rigoureuse des dépenses.

³ Les revenus nets sont après déduction des sinistres, commissions et variations des passifs au titre des indemnités (SCVPI).

⁴ Le levier d'exploitation est fondé sur les revenus nets.

BMO est une force motrice des services bancaires aux grandes entreprises; nous avons l'une des dix plus importantes parts de marché en Amérique du Nord. Avec notre crédibilité et notre pouvoir de marché, renforcés par notre approche rigoureuse de gestion des risques, nous sommes bien positionnés pour soutenir nos clients dans des secteurs clés – parce que nous avons toujours été là, dans toutes les phases du cycle d'affaires.

Notre investissement dans la numérisation de BMO est un autre avantage stratégique clé. L'architecture que nous avons bâtie au fil des ans nous a donné la souplesse requise pour suivre le rythme d'un nombre incalculable de changements et la résilience nécessaire pour maintenir les services essentiels.

« Nous avons planifié méthodiquement comment nous aborderions les types de stress que nous vivons actuellement. En fait, tout au long de l'histoire de la Banque, je ne crois pas que nous ayons été mieux positionnés pour relever un défi comme celui auquel nous faisons face ensemble aujourd'hui. »

Ces mesures font toutes partie de notre stratégie – soit d'investir dans des secteurs à potentiel de croissance élevé qui nous permettent d'offrir une expérience client de premier ordre. Et comme notre priorité absolue est de gagner et de conserver la confiance de nos clients, il est bon de savoir qu'ils ont l'impression que nous répondons à leurs besoins.

Nous sommes fiers de la valeur que notre Banque offre. Et ce qui rend cette valeur durable, c'est le fait qu'elle profite non seulement aux clients et aux actionnaires, mais aussi à *toutes* les parties prenantes, car nous savons que le succès *peut et doit* être mutuel.

Confiance fondée sur la raison d'être

Il est gratifiant de voir le nombre d'organisations qui élargissent maintenant la portée de leur responsabilité sociétale, cernant les secteurs où elles doivent agir. Voilà quelque chose que BMO a compris il y a longtemps. Notre engagement à entraîner un changement positif s'est toujours étendu à l'ensemble de la société.

Atteindre une croissance économique largement répartie exige beaucoup plus qu'une affectation efficace des capitaux au profit de nos actionnaires. Plutôt que de simplement réagir aux événements, BMO veille à influencer les forces qui façonnent les conditions économiques, ce qui, au bout du compte, fait une différence pour tous.

C'est ce que nous voulons dire par Avoir le cran de faire une différence *dans la vie, comme en affaires*.

Nos priorités stratégiques

Nos priorités sont guidées par notre raison d'être, qui nous ancre dans un ensemble de valeurs communes et nous inspire à agir de manière résolue face au changement.

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

AVOIR LE CRAN DE FAIRE UNE DIFFÉRENCE

DANS LA VIE COMME EN AFFAIRES

Notre raison d'être sous-tend tout ce que nous faisons. Par sa grande portée, elle fait non seulement en sorte que nos efforts soient ciblés et déployés avec conviction au cours d'une période difficile comme celle que nous traversons – mais elle stimule aussi la croissance à long terme de notre Banque en liant la performance à une valeur commune plus large. Et au cœur de notre raison d'être se trouvent les *employés* de BMO, qui transforment l'aspiration collective en réussite mutuelle.

Notre culture primée repose sur un effectif profondément engagé envers nos clients et les collectivités. Cela n'a jamais été aussi clair que dans les dernières semaines, durant lesquelles l'équipe BMO s'est mobilisée pour faire face à l'évolution rapide de la crise de santé publique avec énormément d'empathie et un esprit d'action collective essentiel pour affronter des enjeux d'une telle ampleur.

Notre culture nous incite à viser plus haut, mais elle est aussi réfléchie et fondée sur des principes. Dans les innombrables décisions que nous prenons chaque jour, nous respectons les normes de conduite exceptionnellement élevées que nous nous sommes fixées. Être un leader, c'est choisir de faire ce qui est bien, en tout temps. C'est avec cette mentalité que nous gagnons la confiance de nos parties prenantes – une confiance qui compte plus que jamais.

« Notre raison d'être sous-tend tout ce que nous faisons... Et au cœur de notre raison d'être se trouvent les *employés* de BMO, qui transforment l'aspiration collective en réussite mutuelle. »

Ce lien essentiel entre le leadership organisationnel et des valeurs personnelles profondes est illustré par **Rob Prichard**, qui quitte aujourd'hui son poste de président du conseil après l'avoir occupé depuis 2012. En près de 20 ans à titre d'administrateur indépendant, Rob a aidé BMO à traverser une période de changements remarquables – y compris la grande crise financière, la révolution numérique et la série d'acquisitions et de transformations économiques qui ont accéléré notre croissance pour nous permettre de devenir une banque nord-américaine de premier plan. Tout au long de son parcours, il s'est également distingué comme un bâtisseur communautaire engagé et infatigable.

Au nom de tous à BMO, je te remercie, Rob, pour tes judicieux conseils et ta gouvernance efficace. Ton soutien nous manquera – y compris lors de nos assemblées annuelles, que tu supervises si habilement.

J'ai le plaisir aussi de souhaiter la bienvenue au successeur désigné de Rob au poste de président du conseil, **George Cope**, qui siège à notre Conseil d'administration depuis 2006. George est l'un des chefs d'entreprise les plus respectés au Canada – notamment à titre de chef de la direction de BCE, le chef de file du secteur des médias et des télécommunications qu'il a dirigé durant plus d'une décennie de changements transformationnels. George connaît très bien BMO; son jugement éclairé sera inestimable tandis que nous mettrons en œuvre à l'échelle de la Banque un modèle d'affaires novateur de prochaine génération.

Comme je l'ai dit, nous nous réunissons ce matin dans une période de grande incertitude. Malgré les nombreux défis qui nous attendent encore, nous avons plusieurs raisons d'être optimistes. Je suis inspiré par l'empathie et l'énergie inlassable des employés de BMO; par l'optimisme fondamental et l'esprit entrepreneurial de nos clients; et par nos collaborations productives avec les gouvernements, les décideurs et nos partenaires.

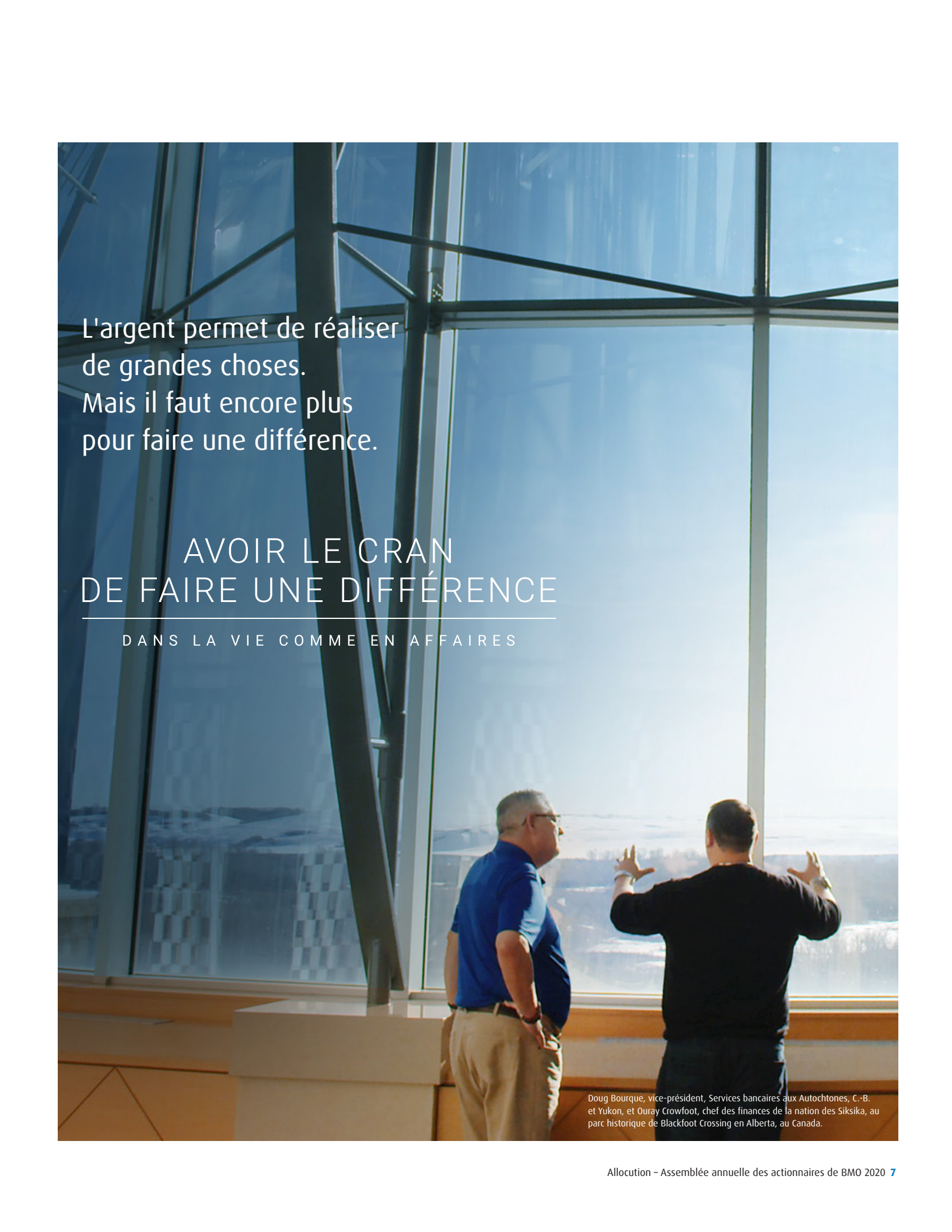
Je suis certain que tous les participants en ligne à l'assemblée d'aujourd'hui se joindront à moi pour rendre hommage à nos travailleurs de la santé – ces héros dont les efforts infatigables et l'altruisme incarnent ce qu'il y a de mieux en nous – et démontrent ce dont nous aurons besoin pour traverser cette épreuve.

Permettez-moi de conclure en insistant sur les trois principaux points que vous retiendrez, j'espère, de notre rencontre de ce matin :

- Premièrement, notre Banque réagit rapidement et avec agilité à un défi hors de l'ordinaire.
- Deuxièmement, nous savons que la solidité et la stabilité de BMO nous permettront de traverser cette période difficile.
- Troisièmement, notre foi en l'avenir – parce que notre Banque est portée par sa raison d'être. Chaque jour, des milliers d'employés de BMO combinent leurs efforts pour servir nos clients, unis par la conviction que nous sommes dans les affaires pour alimenter la progression de *toutes* les parties prenantes.

Fort de notre excellente performance de 2019, notre Banque n'a jamais été aussi bien positionnée pour relever ce défi. Comme nous le faisons depuis plus de 200 ans, aux côtés de nos clients et des collectivités, nous traverserons cette période difficile – ensemble – et en ressortirons encore plus forts.

Merci.

A photograph of two men standing in a high-rise office, looking out a large window at a cityscape. The man on the left is wearing a blue polo shirt and khaki pants, and the man on the right is wearing a dark long-sleeved shirt and dark pants. They are both looking towards the right side of the frame. The window is large and has a grid pattern. The cityscape outside is visible through the glass.

L'argent permet de réaliser
de grandes choses.
Mais il faut encore plus
pour faire une différence.

AVOIR LE CRAN DE FAIRE UNE DIFFÉRENCE

DANS LA VIE COMME EN AFFAIRES

Doug Bourque, vice-président, Services bancaires aux Autochtones, C.-B. et Yukon, et Ouray Crowfoot, chef des finances de la nation des Siksika, au parc historique de Blackfoot Crossing en Alberta, au Canada.