

# Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires et circulaire de sollicitation de procurations de la direction

31 janvier 2012

Nous vous prions de prendre un moment pour voter. Votre participation à titre d'actionnaire est importante pour nous.

Le présent document vous indique qui peut voter, les questions faisant l'objet du vote et la façon de voter.

# Invitation adressée aux actionnaires

Nous vous prions de vous joindre au Conseil d'administration et à l'équipe de direction de la Banque de Montréal lors de notre :

**assemblée annuelle des actionnaires  
qui aura lieu le 20 mars 2012  
à l'hôtel Westin Nova Scotian, 1181 Hollis Street, Halifax (Nouvelle-Écosse)**

Cette importante assemblée vous donne l'occasion d'assister à une présentation en direct de nos résultats, d'en apprendre davantage sur nos projets d'avenir et d'obtenir des réponses à vos questions. Nous vous recommandons d'y assister.

Il s'agit également d'une occasion d'exercer vos droits de vote sur des questions importantes. Même si vous prévoyez assister à l'assemblée, nous vous demandons de voter par procuration avant l'assemblée en suivant la procédure facile à suivre expliquée dans la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction. Nous vous recommandons fortement d'exercer vos droits de vote.

L'assemblée sera diffusée en direct sur notre site Web et un enregistrement de celle-ci sera disponible en ligne par la suite. Vous trouverez également sur notre site Web notre rapport annuel 2011, nos résultats trimestriels, les présentations destinées aux investisseurs et d'autres renseignements utiles à notre sujet.

Les administrateurs et les dirigeants de la Banque de Montréal ne perdent jamais de vue le fait qu'ils dirigent cette entreprise pour vous, les actionnaires. Nous comptons sur votre participation le 20 mars prochain.

Recevez nos salutations distinguées.

Le président du Conseil,



**David A. Galloway**

Le président et chef de la direction,



**William A. Downe**

Le 1<sup>er</sup> février 2012

## Table des matières

### Invitation adressée aux actionnaires

#### Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires de la Banque de Montréal

#### Circulaire de sollicitation de procurations de la direction

Assemblée annuelle des actionnaires  
Circulaire de sollicitation de procurations de la direction

#### Questions devant être soumises à l'assemblée

Nos états financiers  
Élection des membres du Conseil d'administration  
Nomination des auditeurs  
Vote sur notre démarche en matière de rémunération des cadres  
Modification du régime d'achat d'actions des employés admissibles de la Banque de Montréal  
Examen des propositions des actionnaires

#### Information relative à l'exercice des droits de vote

Points à l'ordre du jour  
Qui est habile à voter  
Instructions concernant l'exercice des droits de vote à l'intention des actionnaires non inscrits  
Instructions concernant l'exercice des droits de vote à l'intention des actionnaires inscrits  
Vote par procuration  
Confidentialité  
Communications avec l'agent des transferts de la Banque  
Questions à l'assemblée  
Propositions des actionnaires de l'an prochain  
Date de la circulaire

<b>1</b>	<b>Administrateurs</b>	<b>7</b>
	Candidats à l'élection au Conseil d'administration	7
<b>2</b>	Compétences et formation permanente	15
<b>3</b>	Rémunération et relevé des présences des administrateurs	17
<b>3</b>	<b>Gouvernance</b>	<b>21</b>
	Rapport du comité d'audit	21
	Rapport du comité de gouvernance et de mise en candidature	22
	Rapport du comité d'évaluation des risques	22
	Rapport du comité des ressources humaines	23
<b>3</b>	<b>Analyse de la rémunération</b>	<b>24</b>
	Message du président du comité des ressources humaines	25
	Gouvernance et surveillance de la rémunération	26
	Démarche en matière de rémunération	28
	Éléments du programme	31
	Fonctionnement des régimes d'incitation	33
	Résultats de 2011	37
	Rémunération des membres de la haute direction visés pour 2011	39
	Tableaux de la rémunération des cadres	49
	Renseignements complémentaires	55
	Autres renseignements	58
<b>5</b>	<b>Prêts aux administrateurs et aux membres de la haute direction</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>Assurance des administrateurs et des dirigeants</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>Approbation des administrateurs</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>Énoncé des pratiques en matière de gouvernance</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>Mandat du Conseil</b>	<b>66</b>
	<b>Propositions des actionnaires</b>	<b>67</b>

# Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires de la Banque de Montréal

**Quand :** le mardi 20 mars 2012 à 9 h 30 (heure locale)  
**Où :** l'hôtel Westin Nova Scotian, 1181 Hollis Street, Halifax (Nouvelle-Écosse)

L'assemblée aura lieu aux fins suivantes :

1. recevoir les états financiers de la Banque de Montréal (la « Banque ») pour l'exercice terminé le 31 octobre 2011 et le rapport des auditeurs des actionnaires y afférent;
2. élire le Conseil d'administration pour 2012;
3. nommer les auditeurs des actionnaires pour 2012;
4. examiner et, s'il y a lieu, approuver une résolution consultative sur la démarche de la Banque en matière de rémunération des cadres;
5. examiner et, s'il y a lieu, approuver une résolution visant à approuver les modifications apportées au régime d'achat d'actions des employés admissibles de la Banque de Montréal en vue de porter à 10 millions d'actions ordinaires le nombre d'actions autorisées aux fins d'achat;
6. examiner les propositions des actionnaires figurant aux pages 67 et suivantes de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction;
7. délibérer sur toute autre question dûment soumise à l'assemblée.

Les actionnaires en date du 1<sup>er</sup> février 2012 auront le droit de voter à l'assemblée. Le nombre de voix admissibles\* pouvant être exprimées à l'assemblée s'élève à 640 386 177, soit le nombre total d'actions ordinaires de la Banque en circulation le 1<sup>er</sup> février 2012.

Que vous prévoyiez assister ou non à l'assemblée, veuillez remplir le formulaire de procuration ci-joint, puis le retourner dans l'enveloppe-réponse affranchie fournie à cette fin, ou suivre les instructions qui y sont indiquées pour exercer les droits de vote rattachés à vos actions. Pour que votre vote soit pris en considération, votre formulaire de procuration doit parvenir à notre agent des transferts, Société de fiducie Computershare du Canada, au plus tard à 17 h (heure avancée de l'Est) le 19 mars 2012. Pour voter en personne à l'assemblée, veuillez vous reporter à la rubrique « Information relative à l'exercice des droits de vote » qui figure à la page 4 de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

Par ordre du Conseil d'administration,

La première vice-présidente, conseil général délégué,  
Affaires générales, et secrétaire général,



**Barbara M. Muir**

Le 1<sup>er</sup> février 2012

\* Le nombre réel de voix admissibles peut être moins élevé en raison des restrictions en matière de droits de vote établies par la Loi sur les banques, tel qu'il est énoncé à la rubrique « Qui est inhabile à voter? » qui figure à la page 6.

# Circulaire de sollicitation de procurations de la direction

## Assemblée annuelle des actionnaires

L'assemblée annuelle des actionnaires de la Banque qui se tiendra le 20 mars 2012 constitue une occasion pour nous de discuter du rendement de la Banque et de nos plans pour l'avenir. Vous aurez également la chance de vous prononcer sur des questions importantes. Nous vous encourageons à voter.

## Circulaire de sollicitation de procurations de la direction

La présente circulaire fournit aux actionnaires l'information importante dont ils ont besoin pour exercer leurs droits de vote. Les termes « Banque », « nous » et « notre » désignent la Banque de Montréal et, s'il y a lieu, nos filiales. Le terme « actionnaires » désigne les actionnaires de la Banque et le terme « actions » désigne les actions ordinaires de la Banque. Le terme « Conseil » désigne le Conseil d'administration de la Banque de Montréal.

# Questions devant être soumises à l'assemblée

L'assemblée portera sur les six éléments suivants :

## 1. Nos états financiers

Vous trouverez les états financiers consolidés pour l'exercice terminé le 31 octobre 2011 dans notre rapport annuel 2011.

## 2. Élection des membres du Conseil d'administration

La liste des candidats aux postes d'administrateurs figure aux pages 8 et suivantes. Tous ces candidats, sauf un, soit M. La Flèche, ont été administrateurs au cours de la dernière année. Les administrateurs que vous élirez à l'assemblée seront en poste à compter de la levée de l'assemblée jusqu'à la prochaine assemblée annuelle ou jusqu'à ce que leurs successeurs soient élus ou nommés.

Si David Galloway ou William Downe est votre fondé de pouvoir et que vous ne lui avez fourni aucune instruction quant à la manière de voter, il votera *pour* les candidats proposés. Si, pour quelque raison que ce soit, au moment de l'assemblée, l'un des candidats ne peut siéger et sauf si vous avez fourni des instructions contraires, David Galloway ou William Downe votera à son gré pour un ou plusieurs autres candidats.

## Vote majoritaire à l'égard de l'élection des administrateurs

Selon la politique de la Banque, les administrateurs doivent être élus à la majorité des voix. Si un administrateur qui propose de nouveau sa candidature dans le cadre d'une élection sans opposition reçoit plus d'abstentions de vote que de votes, il devra remettre sa démission. Le comité de gouvernance et de mise en candidature recommandera au Conseil d'accepter ou de rejeter la démission. Le candidat ne participera pas à cette décision.

## 3. Nomination des auditeurs

Les administrateurs proposent de nommer KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. à titre d'auditeurs des actionnaires pour l'exercice 2012. KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. agit comme l'un des cabinets d'audit de la Banque depuis 1990 et est devenu le seul cabinet d'audit de la Banque le 1<sup>er</sup> novembre 2003. Si David Galloway ou William Downe est votre fondé de pouvoir et que vous ne lui avez donné aucune instruction sur la manière d'exercer vos droits de vote, il votera *pour* la nomination du cabinet KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. à titre d'auditeurs des actionnaires.

## Indépendance des auditeurs

Nous avons une politique stricte qui restreint d'autres services que les auditeurs des actionnaires peuvent fournir à la Banque. De plus, le comité d'audit approuve au préalable tous les services devant être fournis par les auditeurs des actionnaires, au cas par cas ou dans le cadre des budgets annuels relatifs à des services précis. Cette mesure contribue à protéger la fonction d'audit des conflits d'intérêts et à assurer l'indépendance des auditeurs des actionnaires. Un processus rigoureux est appliqué en vertu de la politique sur l'indépendance des auditeurs de la Banque pour assurer que les services d'audit fournis par les auditeurs des actionnaires sont conformes à cette politique ainsi qu'aux normes professionnelles et aux règlements sur les valeurs mobilières.

## Honoraires des auditeurs

Au cours des exercices terminés les 31 octobre 2011 et 2010, la Banque a versé les honoraires suivants aux auditeurs des actionnaires :

Honoraires en millions de dollars 1)	2011	2010
Honoraires d'audit	13,8 \$	12,4 \$
Honoraires pour services liés à l'audit 2)	0,8	0,7
Honoraires pour services fiscaux	0,0	0,0
Tous les autres honoraires 3)	0,2	0,0
<b>Total</b>	<b>14,8 \$</b>	<b>13,1 \$</b>

### Notes

- La ventilation des honoraires est fondée sur les définitions prévues par les lois sur les valeurs mobilières canadiennes applicables et la Securities and Exchange Commission des États-Unis.
- Les honoraires pour services liés à l'audit versés en 2011 et en 2010 avaient trait à des conseils de nature comptable, à des procédures particulières relatives à la circulaire de sollicitation de procurations et à d'autres procédures particulières.
- Tous les autres honoraires versés pour 2011 et 2010 avaient trait principalement à des honoraires versés relativement à des examens portant sur la conformité de l'information financière aux exigences réglementaires et à des rapports sur les contrôles internes à l'égard des services fournis par diverses entreprises de BMO Groupe financier. Les honoraires de 2011 et de 2010 comprennent aussi les honoraires versés pour des services de traduction.

## 4. Vote sur notre démarche en matière de rémunération des cadres

Notre programme de rémunération des cadres vise principalement à harmoniser les intérêts des cadres avec ceux de nos actionnaires. Cet objectif est reflété dans notre philosophie de rémunération au rendement qui tient compte des pratiques concurrentielles sur le marché sans encourager la prise de risques excessifs ou inappropriés. Vous trouverez des renseignements détaillés au sujet de notre

programme de rémunération des cadres aux pages 24 et suivantes de la présente circulaire.

La Banque estime que notre démarche est dans l'intérêt des actionnaires étant donné que les cadres et les actionnaires partagent un but commun, soit assurer le succès de la Banque et améliorer la valeur pour les actionnaires. Des études indépendantes commandées par le comité des ressources humaines appuient la démarche que nous avons adoptée.

Nous vous demandons de voter sur la façon dont nous rémunérons nos cadres. Il s'agit d'un vote consultatif et non obligatoire. Toutefois, il influencera la façon dont le comité des ressources humaines examine la rémunération dans l'avenir.

La résolution, qui doit être adoptée à la majorité des voix pour être approuvée, est la suivante :

« Il est résolu, à titre consultatif et non en vue de diminuer le rôle et les responsabilités du Conseil d'administration, que les actionnaires acceptent la démarche en matière de rémunération des cadres décrite dans la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction distribuée avant l'assemblée annuelle des actionnaires de la Banque de 2012. »

Si David Galloway ou William Downe est votre fondé de pouvoir et que vous ne lui avez donné aucune instruction sur la manière d'exercer vos droits de vote, il votera *pour* cette résolution.

Si vous avez des commentaires et des questions à formuler sur notre programme de rémunération des cadres, vous pouvez communiquer avec le Secrétariat général de la Banque ou directement avec le Conseil d'administration. Les coordonnées des personnes-ressources appropriées sont fournies à la page 65 de la présente circulaire.

## 5. Modification du régime d'achat d'actions des employés admissibles de la Banque de Montréal

Vous êtes appelés à approuver une modification apportée au régime d'achat d'actions des employés admissibles de la Banque de Montréal destiné aux employés établis aux États-Unis. Ce régime, qui a été initialement approuvé par les actionnaires en 2002, permet aux employés établis aux États-Unis d'acheter des actions moyennant une légère réduction par rapport à leur prix d'achat au moyen de retenues à la source. Le régime a pour but de fournir aux employés des États-Unis un incitatif supplémentaire de contribuer à la rentabilité et au succès à long terme de BMO et d'harmoniser davantage les intérêts des employés avec ceux des actionnaires.

Aux termes du régime, les employés des États-Unis peuvent consacrer jusqu'à 15 % de leur rémunération de base, sous réserve d'un maximum de 25 000 \$ par année à l'achat d'actions. Les actions sont acquises chaque trimestre sur le marché à un prix correspondant au moins à 85 % i) de leur cours au début du trimestre ou, s'il est inférieur, ii) de leur cours à la fin du trimestre. Généralement, les actions sont acquises à 85 % de leur cours à la fin de chaque période d'offre trimestrielle.

Aux termes du régime, l'approbation des actionnaires est requise aux fins i) de l'accroissement du nombre d'actions disponibles aux fins d'achat, ii) de l'apport de modifications visant à accroître le rabais applicable à l'acquisition d'actions ou iii) du versement de cotisations équivalentes par l'employeur.

Le 25 octobre 2011, le Conseil d'administration a approuvé l'apport de modifications au régime, notamment une modification visant à accroître le nombre d'actions autorisées aux fins d'achat, qui passe de 3 millions à 10 millions. Cette augmentation sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'assemblée. D'autres modifications d'ordre

administratif ne sont pas soumises à l'approbation des actionnaires, y compris celle qui prolonge la durée du régime jusqu'au 25 octobre 2021.

La résolution, qui doit être adoptée à la majorité des voix exprimées, est la suivante :

« Il est résolu que le régime d'achat d'actions des employés admissibles de la Banque de Montréal est modifié en vue d'accroître le nombre d'actions autorisées aux fins d'achat aux termes du régime pour le porter à 10 millions d'actions. »

Si David Galloway ou William Downe est votre fondé de pouvoir et que vous ne lui avez fourni aucune instruction sur la manière d'exercer vos droits de vote, il votera *pour* cette résolution.

## 6. Examen des propositions des actionnaires

Les propositions des actionnaires soumises à votre examen figurent aux pages 67 et suivantes de la présente circulaire. Vous pouvez voter pour ou contre chacune de ces résolutions ou vous abstenir de voter à l'égard de celles-ci. Si David Galloway ou William Downe est votre fondé de pouvoir et que vous ne lui avez fourni aucune instruction sur la manière d'exercer vos droits de vote, il votera *contre* chacune de ces propositions.

# Information relative à l'exercice des droits de vote

## Points à l'ordre du jour

À l'assemblée, vous serez appelé à voter sur les questions suivantes :

- l'élection des administrateurs;
- la nomination des auditeurs des actionnaires;
- l'approbation de la démarche en matière de rémunération des cadres;
- l'approbation des modifications relatives au régime d'achat d'actions des employés admissibles de la Banque de Montréal;
- les propositions des actionnaires.

Chaque point à l'ordre du jour, sauf l'élection des administrateurs, doit être approuvé à la majorité (plus de 50 %) des voix exprimées.

À l'assemblée de cette année, le vote à l'égard de tous les points à l'ordre du jour se fera par scrutin électronique plutôt que sur papier, conformément à notre engagement de réduire au minimum notre incidence sur l'environnement et d'accélérer le vote à l'assemblée. On vous remettra un appareil portatif ainsi que des instructions sur la façon de l'utiliser à l'assemblée.

## Qui est habile à voter

Sauf dans le cas de certains actionnaires décrits ci-après à la rubrique « Qui est inhabile à voter », vous avez le droit de voter si vous aviez la propriété d'actions le 1<sup>er</sup> février 2012. Vous avez le droit d'exprimer une voix par action. À cette date, nous avions 640 386 177 actions en circulation.

## Instructions concernant l'exercice des droits de vote à l'intention des actionnaires non inscrits

Vous êtes un actionnaire non inscrit si les actions dont vous avez la propriété sont immatriculées pour vous au nom d'un intermédiaire tel qu'une banque, un courtier en placements, un courtier en valeurs mobilières ou une société de fiducie. La plupart des actionnaires sont

des actionnaires non inscrits. Si vous êtes un actionnaire non inscrit, votre intermédiaire vous fera parvenir un formulaire d'instructions de vote avec la présente circulaire. Il se pourrait que nous n'ayons rien dans nos registres qui indique que vous détenez une participation à titre d'actionnaire non inscrit. Par conséquent, vous devez suivre les instructions fournies par votre intermédiaire pour exercer vos droits de vote.

**Si vous souhaitez voter en personne à l'assemblée**, veuillez inscrire votre nom en qualité de fondé de pouvoir dans l'espace prévu à cette fin sur le formulaire d'instructions de vote et retourner ce formulaire conformément aux instructions de votre intermédiaire. Ne remplissez pas la section du formulaire d'instructions de vote portant sur l'exercice des droits de vote étant donné que vous voterez en personne à l'assemblée. À votre arrivée à l'assemblée, veuillez vous inscrire auprès de notre agent des transferts, Société de fiducie Computershare du Canada.

**Si vous n'avez pas l'intention d'assister à l'assemblée** et de voter en personne, vous pouvez indiquer vos instructions de vote sur le formulaire d'instructions de vote ou choisir une autre personne – appelée un fondé de pouvoir – pour qu'elle assiste à l'assemblée et exerce les droits de vote rattachés à vos actions pour vous. Dans l'un ou l'autre de ces cas, vous devrez remplir votre formulaire d'instructions de vote et le retourner de la manière indiquée par votre intermédiaire.

## Instructions concernant l'exercice des droits de vote à l'intention des actionnaires inscrits

Vous êtes un actionnaire inscrit si les actions dont vous avez la propriété sont immatriculées directement à votre nom. Le cas échéant, votre nom figure sur votre certificat d'actions ou un relevé produit par un système d'immatriculation directe confirmant votre participation.

**Si vous souhaitez voter en personne à l'assemblée**, ne remplissez pas et ne retournez pas le formulaire de procuration ci-joint, mais apportez-le avec vous à l'assemblée. À votre arrivée à l'assemblée, veuillez vous inscrire auprès de notre agent des transferts, Computershare.

**Si vous n'avez pas l'intention d'assister à l'assemblée** et de voter en personne, vous pouvez fournir vos instructions de vote dans la section relative à l'exercice des droits de vote du formulaire de procuration ou charger une autre personne, appelée fondé de pouvoir, d'assister à l'assemblée et d'exercer vos droits de vote pour vous. Dans l'un ou l'autre cas, vous devrez remplir et retourner le formulaire de procuration ci-joint et le retourner à Computershare.

## Vote par procuration

**Vous pouvez désigner n'importe quelle personne physique ou morale en tant que votre fondé de pouvoir.** Dans le formulaire de procuration ci-joint, David Galloway ou William Downe, chacun d'entre eux étant administrateur de la Banque, est désigné en tant que votre fondé de pouvoir. Si vous souhaitez nommer le fondé de pouvoir de votre choix, veuillez inscrire le nom de cette personne dans l'espace prévu à cette fin. Votre fondé de pouvoir ne doit pas nécessairement être un actionnaire de la Banque. Assurez-vous que la personne que vous aurez choisie assistera à l'assemblée et exercera vos droits de vote pour vous. Si vous ne nommez pas votre propre fondé de pouvoir, David Galloway ou William Downe votera pour vous.

### Comment votera votre fondé de pouvoir

Vous pouvez voter *pour* l'élection des administrateurs et la nomination des auditeurs des actionnaires ou cocher la case « ABSTENTION » à l'égard

de ces questions. Vous pouvez voter *pour* ou *contre* les autres questions, sauf les propositions des actionnaires. Enfin, vous pouvez voter *pour* ou *contre* les propositions des actionnaires ou vous *abstenir* de voter à l'égard de celles-ci. Si vous avez fourni des instructions de vote dans votre formulaire de procuration ou votre formulaire d'instructions de vote, votre fondé de pouvoir devra exercer vos droits de vote conformément à vos instructions. Si vous n'avez pas donné d'instructions de vote dans votre formulaire de procuration ou votre formulaire d'instructions de vote, votre fondé de pouvoir votera comme bon lui semble. Si une modification est apportée à l'ordre du jour de l'assemblée ou à toute autre question dûment soumise à l'assemblée, votre fondé de pouvoir décidera également comment voter à l'égard de ces modifications.

Si vous remplissez et retournez dûment votre formulaire de procuration ou votre formulaire d'instructions de vote, mais que vous ne nommez pas d'autre fondé de pouvoir et ne donnez pas d'instructions de vote particulières, David Galloway ou William Downe votera pour vous comme suit :

- *pour* l'élection des candidats aux postes d'administrateur;
- *pour* la nomination des auditeurs des actionnaires;
- *pour* la résolution consultative approuvant la démarche de la Banque en matière de rémunération des cadres;
- *pour* la modification du régime d'achat d'actions des employés admissibles de la Banque de Montréal;
- *contre* les propositions des actionnaires.

### Retour du formulaire de procuration

Vous trouverez dans le formulaire de procuration ci-joint des indications quant à la façon de remplir et de retourner celui-ci si vous êtes un actionnaire inscrit. Veuillez vous assurer de le retourner à notre agent des transferts, Société de fiducie Computershare du Canada, de façon à ce qu'il le reçoive au plus tard à 17 h (heure avancée de l'Est) le 19 mars 2012. Vous pouvez retourner votre procuration de l'une ou l'autre des façons suivantes :

- par la poste, dans l'enveloppe fournie à cette fin;
- par télécopieur, au 1 866 249-7775 (au Canada et aux États-Unis) ou au 416 263-9524 (dans tous les autres pays).

### Retour du formulaire d'instructions de vote

Si vous êtes un actionnaire non inscrit, veuillez retourner votre formulaire d'instructions de vote conformément aux instructions fournies par votre intermédiaire. N'oubliez pas que votre intermédiaire doit recevoir vos instructions de vote dans les délais requis. Pour pouvoir exercer vos droits de vote, Computershare doit recevoir vos instructions de vote au plus tard à 17 h (heure avancée de l'Est) le 19 mars 2012.

### Si vous changez d'avis

Si vous êtes un actionnaire inscrit et que vous changez d'avis au sujet de la façon dont vous voulez que vos droits de vote soient exercés et que vous décidez d'assister à l'assemblée et de voter en personne, vous devez envoyer un avis écrit signé à ce sujet à l'une ou l'autre des personnes suivantes :

- le secrétaire de la Banque, au plus tard le dernier jour ouvrable précédant l'assemblée (ou toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement), à l'adresse, au numéro de télécopieur ou à l'adresse électronique fournis à la page 65 de la présente circulaire;
- le président du Conseil avant l'assemblée ou toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement.

Si vous êtes un actionnaire non inscrit, que vous avez retourné votre formulaire d'instructions de vote à votre intermédiaire et que vous changez d'idée au sujet de la façon dont vous voulez que vos droits de vote soient exercés, ou que vous décidez d'assister à l'assemblée et de voter en personne, veuillez communiquer avec votre intermédiaire pour savoir quoi faire.

### Instructions concernant l'exercice des droits de vote à l'intention des actionnaires salariés

Si vous détenez des actions par l'intermédiaire du régime d'actionnariat des employés de la Banque de Montréal, vous pouvez exercer les droits de vote rattachés à vos actions de l'une ou l'autre des façons suivantes :

- en suivant les instructions de vote destinées aux actionnaires non inscrits;
- par voie électronique, en visitant [www.investorvote.com](http://www.investorvote.com) et en suivant les instructions de vote fournies en ligne.

### Nous vous encourageons à voter

Nous vous encourageons à voter. La direction de la Banque vous fait parvenir la présente circulaire dans le but de solliciter des procurations aux fins d'utilisation à l'assemblée. La Banque paie les coûts de sollicitation. Nous pourrions également communiquer avec vous, par l'intermédiaire de notre agence externe, Phoenix Advisory Partners. Nous prévoyons verser environ 32 000 \$ pour ses services, en plus de payer les frais d'appels téléphoniques.

### Qui est inhabile à voter

Les actions détenues en propriété véritable par les personnes suivantes ne donnent pas le droit de voter :

- le gouvernement du Canada ou l'un de ses organismes (sauf avec l'approbation du ministère des Finances et du gouverneur en conseil);
- le gouvernement d'une province ou l'un de ses organismes;
- le gouvernement d'un pays étranger ou d'une subdivision politique d'un pays étranger ou l'un de ses organismes;
- toute personne qui a acquis plus de 10 % d'une catégorie d'actions de la Banque (sauf avec l'approbation du ministère des Finances).

De plus, aucune personne ou entité contrôlée par une personne ne peut exercer les droits de vote rattachés aux actions dont cette personne ou entité est propriétaire véritable qui représentent, dans l'ensemble, plus de 20 % des droits de vote admissibles pouvant être exercés (sauf avec l'autorisation du ministère des Finances).

À la connaissance des administrateurs et des dirigeants de la Banque, en date du 31 janvier 2012, aucune personne ou entité n'avait la propriété véritable, directement ou indirectement, de plus de 10 % des actions en circulation de la Banque, ni n'exerçait une emprise sur un tel pourcentage d'entre elles.

### Confidentialité

Pour préserver le caractère confidentiel du vote, Computershare compte les procurations. Computershare discute des procurations avec la Banque uniquement lorsqu'elle est tenue de le faire en vertu de la loi ou lorsqu'un actionnaire entend clairement communiquer avec la direction.

## Communications avec l'agent des transferts de la Banque

Pour des demandes de renseignements d'ordre général, veuillez communiquer avec notre agent des transferts :

Par la poste :

Société de fiducie Computershare du Canada  
100 University Avenue  
9th Floor, North Tower  
Toronto (Ontario) M5J 2Y1

Par téléphone :

au Canada et aux États-Unis : 1 800 340-5021  
dans tous les autres pays : 514 982-7800

par courriel :

[service@computershare.com](mailto:service@computershare.com)

par télécopieur :

au Canada et aux États-Unis : 1 888 453-0330  
dans tous les autres pays : 416 263-9394

## Questions à l'assemblée

Vous pouvez poser des questions à propos de la Banque et de ses activités de l'une ou l'autre des manières suivantes :

1. en personne à l'assemblée;
2. par écrit lorsque vous vous inscrivez auprès de Computershare à l'assemblée;
3. pendant la webémission, à [www.bmo.com](http://www.bmo.com);
4. en envoyant un courriel au secrétaire général, à [corp.secretary@bmo.com](mailto:corp.secretary@bmo.com);
5. en communiquant par la poste avec le secrétaire général à l'adresse fournie à la page 65 de la présente circulaire.

## Propositions des actionnaires de l'an prochain

Les propositions pour la prochaine assemblée annuelle des actionnaires doivent être soumises d'ici le 2 novembre 2012.

## Date de la circulaire

La présente circulaire est datée du 31 janvier 2012 et tous les renseignements qui y figurent sont à jour à cette date, sauf indication contraire.

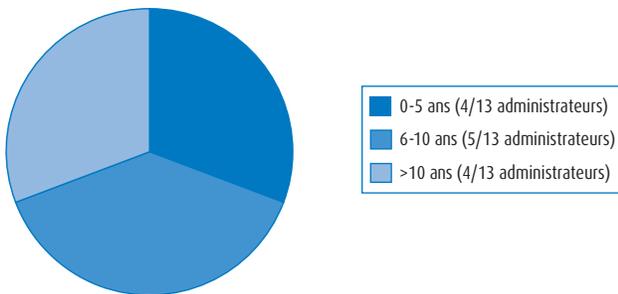
# Administrateurs

Le Conseil est chargé de superviser la gestion des activités et des affaires internes de la Banque dans le but d'accroître la valeur pour les actionnaires. Les administrateurs que vous élirez en tant qu'actionnaires seront vos représentants. La présente rubrique contient de l'information au sujet des candidats à l'élection au Conseil, de leurs compétences et de leur formation permanente, de la rémunération des administrateurs ainsi que de l'assiduité des administrateurs aux réunions.

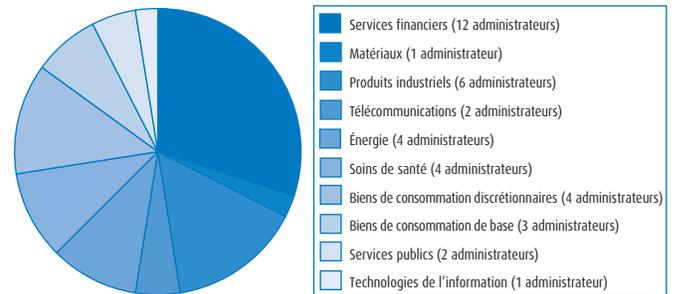
## Candidats à l'élection au Conseil d'administration

Pour être gérée efficacement, une entreprise de la taille et de l'envergure de la Banque doit engager des administrateurs dévoués, chevronnés et dont les compétences sont variées. Les diagrammes a), b) et c) qui figurent ci-après contiennent des renseignements sur les compétences et l'expérience des candidats à des postes d'administrateur non-salarié. Le diagramme d) fait état de la présence des administrateurs qui siégeaient au Conseil à la fin de l'exercice 2011. Les profils des candidats aux postes d'administrateur qui figurent ci-après fournissent de l'information détaillée au sujet de chaque candidat à l'élection des membres du Conseil, notamment leur compétence, leur participation à des comités, leur assiduité aux réunions et leur participation au conseil de sociétés ouvertes. Ces profils contiennent également de l'information au sujet des titres détenus par les candidats en date du 31 janvier 2012 ainsi que la valeur de la rémunération totale qu'ils ont reçue au cours de l'exercice 2011. MM. Galloway, Beatty et Chevrier ne se porteront plus candidats à l'élection.

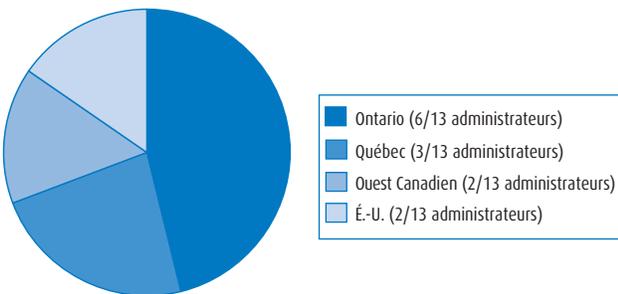
a) Durée d'affectation des candidats aux postes d'administrateur non-salarié



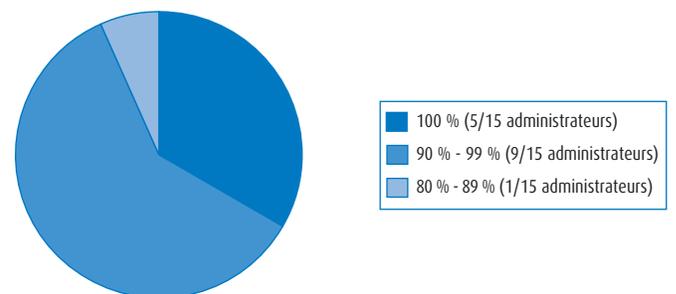
b) Domaines de compétences des candidats aux postes d'administrateur non-salarié



c) Répartition géographique des candidats aux postes d'administrateur non-salarié



d) Présence des administrateurs non-salariés aux réunions du Conseil et des comités





## Robert M. Astley

Âge : 67 ans  
Waterloo (Ontario)  
Canada  
Administrateur depuis : 2004  
Indépendant 1)

**Domaine d'expertise :**  
Services financiers

Bob Astley, administrateur de sociétés, est ancien président et directeur général de Clarica, compagnie d'assurance sur la vie, société d'assurance-vie et d'assurance-santé dont le siège social est situé à Waterloo, en Ontario, et ancien président de la Financière Sun Life du Canada, qui regroupait les activités canadiennes d'assurance-vie, d'assurance-maladie et de gestion du patrimoine de Financière Sun Life inc. En 1999, à titre de président et chef de la direction de la Mutuelle du Canada, il a guidé cette société et ses parties intéressées lors de sa démutualisation, de son premier appel public à l'épargne et de l'adoption d'une nouvelle dénomination sociale, soit Clarica, compagnie d'assurance sur la vie. Lorsque les activités de Clarica et de Financière Sun Life du Canada inc. ont été regroupées en 2002, M. Astley a été nommé président de la Financière Sun Life du Canada, poste qu'il a occupé jusqu'à son départ à la retraite en septembre 2004. M. Astley est président et membre du conseil d'administration de l'Office d'investissement du RPC. Il est titulaire d'un diplôme spécialisé en sciences de l'université du Manitoba et est Fellow de l'Institut canadien des actuaires.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)
Conseil d'administration	19 sur 19 (100 %)	44 sur 44 (100 %)
Comité de gouvernance et de mise en candidature	7 sur 7 (100 %)	
Comité des ressources humaines (président)	8 sur 8 (100 %)	
Comité d'évaluation des risques	10 sur 10 (100 %)	

### MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Aucun

### TITRES DÉTENUS

Exercice	Actions 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	11 485	26 704	38 189	2 226 037 \$	600 000 \$	1 626 037 \$	12,7
2010	11 485	24 675	36 160	2 089 325 \$	600 000 \$	1 489 325 \$	20,9
Variation nette	—	2 029	2 029	136 712 \$	— \$	136 712 \$	-8,2

### OPTIONS DÉTENUES 7)

Néant

### VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011

2011 : 211 500 \$ (82 001,00 \$ sous forme de DDVA)



## Sophie Brochu

Âge : 48 ans  
Bromont (Québec)  
Canada  
Administratrice depuis : 2011  
Indépendante 1)

**Domaines d'expertise :**  
Énergie  
Produits industriels  
Services financiers

Sophie Brochu occupe le poste de présidente et chef de la direction de Gaz Métro. Elle est titulaire d'un diplôme en économie de l'Université Laval, à Québec, où elle s'est spécialisée dans le domaine énergétique. Elle siège au conseil de Gaz Métro ainsi qu'à ceux de Bell Canada et de BCE. De plus, elle préside le conseil du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal (Pointe-à-Callière), a coprésidé la campagne Centraide du Grand Montréal pour 2010 et participé au projet 80, *ruelle de l'Avenir*, qui vise à prévenir le décrochage scolaire dans les quartiers Centre-Sud et Hochelaga-Maisonneuve.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)
Conseil d'administration*	10 sur 11 (91 %)	15 sur 16 (94 %)
Comité d'audit†	5 sur 5 (100 %)	

### MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL
BCE Inc.	de 2010 à aujourd'hui Comité d'audit Comité de gouvernance

### TITRES DÉTENUS

Exercice	Actions 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	—	1 735	1 735	101 133 \$	600 000 \$	(498 867)\$	0,6
2010	—	—	—	— \$	600 000 \$	— \$	—
Variation nette	—	1 735	1 735	101 133 \$	— \$	101 133 \$	0,6

### OPTIONS DÉTENUES 7)

Néant

### VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011

2011 : 101 166,67 \$ (101 166,67 \$ sous forme de DDVA)

\* Mme Brochu a été nommée membre du Conseil d'administration de la Banque de Montréal et sa nomination a pris effet le 22 mars 2011.

† Mme Brochu a été nommée membre du comité d'audit et sa nomination a pris effet le 22 mars 2011.



## George A. Cope

Âge : 50 ans  
Toronto (Ontario)  
Canada  
Administrateur depuis : 2006  
Indépendant 1)

### Domaines d'expertise :

Services financiers  
Télécommunications

George Cope est président et chef de la direction de Bell Canada et de BCE Inc., où il dirige la transformation de l'une des plus importantes sociétés de communications au Canada en un concurrent axé sur le client au moyen d'une stratégie consistant à investir dans un réseau à large bande, à améliorer les services et à réduire les coûts. Avant de se joindre à Bell en 2005, il était président et chef de la direction de l'entreprise de télécommunications sans fil nationale Telus Mobilité depuis 2000. Auparavant, il a été président et chef de la direction de l'entreprise de télécommunications sans fil nationale Clearnet Communications pendant 13 ans. Titulaire d'un diplôme spécialisé en administration des affaires de l'université de Western Ontario, M. Cope siège au conseil consultatif de la Richard Ivey School of Business à l'université de Western Ontario.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS		PRÉSENCE AUX RÉUNIONS		PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)			
Conseil d'administration		18 sur 19 (95 %)		25 sur 27 (93 %)			
Comité des ressources humaines		7 sur 8 (88 %)					
MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES				ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL			
BCE Inc. Bell Aliant NII Holdings, Inc.		de 2008 à aujourd'hui de 2008 à aujourd'hui de 2004 à 2010		Président du conseil			
TITRES DÉTENUS							
Exercice	Actions 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	9 660	15 006	24 666	1 437 781 \$	600 000 \$	837 781 \$	8,2
2010	9 660	11 806	21 466	1 240 305 \$	600 000 \$	640 305 \$	12,4
Variation nette	—	3 200	3 200	197 476 \$	— \$	197 476 \$	-4,2
OPTIONS DÉTENUES 7)							
Néant							
VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011							
2011 : 156 000 \$ (156 000 \$ sous forme de DDVA)							



## William A. Downe

Âge : 59 ans  
Toronto (Ontario)  
Canada  
Administrateur depuis : 2007  
Non Indépendant 1)

### Domaines d'expertise :

Services financiers  
Énergie  
Soins de santé

Bill Downe est président et chef de la direction de BMO Groupe financier. Depuis ses débuts auprès de la Banque en 1983, il a occupé divers postes. Avant le 1<sup>er</sup> mars 2007, il était chef de l'exploitation et, à ce titre, responsable de toutes les unités d'exploitation de la Banque, notamment PE Canada et États-Unis, BMO Marchés des capitaux, le groupe Gestion privée, Technologie et opérations et le Marketing d'entreprise. Auparavant, il a été pendant quatre ans président du conseil délégué de BMO Groupe financier et chef de la direction de BMO Nesbitt Burns, où il avait pour mandat de superviser les activités de BMO Marchés des capitaux et du groupe Gestion privée ainsi que les activités de BMO Groupe financier aux États-Unis. Il siège actuellement au conseil d'administration de BMO Nesbitt Burns Corporation Limited et de BMO Financial Corp. (deux filiales de la Banque). Aux États-Unis, M. Downe a été président du conseil consultatif de la Réserve fédérale et est actuellement membre du conseil des fiduciaires du Rush University Medical Center ainsi que de son comité de la rémunération et des ressources humaines et il siège au conseil d'administration et au comité de la rémunération des dirigeants et des ressources humaines de Manpower Inc. ainsi qu'au conseil d'administration de Catalyst Inc. et à son conseil consultatif canadien. Au Canada, M. Downe siège au conseil de la fondation du St. Michael's Hospital et est membre du Campaign Executive pour la campagne de financement de l'université de Toronto. Il a présidé le Campaign Cabinet de 2009 de United Way of Greater Toronto ainsi que le conseil d'administration du St. Michael's Hospital. M. Downe est titulaire d'un M.B.A. de l'université de Toronto.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS		PRÉSENCE AUX RÉUNIONS		PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)		
Conseil d'administration		19 sur 19 (100 %)		53 sur 53 (100 %)		
Comité d'audit*		9 sur 9 (100 %)				
Comité de gouvernance et de mise en candidature*		7 sur 7 (100 %)				
Comité des ressources humaines*		8 sur 8 (100 %)				
Comité d'évaluation des risques*		10 sur 10 (100 %)				
MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES				ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL		
Manpower Inc.		de 2011 à aujourd'hui		Comité de la rémunération des dirigeants et des ressources humaines		
TITRES DÉTENUS						
Exercice	Actions 2)	Droits 10)	Total des actions et des droits	Montant total à risque 4)	Minimum requis 11)	Excédent sur le minimum requis 11)
2011	211 194	359 676	570 870	33 276 012 \$	7 183 750 \$	26 092 262 \$
2010	167 945	252 830	420 775	24 312 380 \$	7 298 200 \$	17 014 180 \$
Variation nette	43 249	106 846	150 095	9 078 082 \$		8 963 632 \$
OPTIONS DÉTENUES						

M. Downe n'a reçu aucune rémunération en contrepartie de ses services en tant qu'administrateur et n'a pas eu droit à des options aux termes du régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants décrit à la page 57.

\* Au cours de l'exercice 2011, M. Downe a assisté aux réunions des comités, en totalité ou en partie, selon le cas, à la demande des comités, mais n'était membre d'aucun comité.



## Christine A. Edwards

Âge : 59 ans  
Chicago, Illinois  
États-Unis  
Administratrice depuis : 2010  
Indépendante 1)

**Domaine d'expertise :**  
Services financiers

Christine Edwards est une associée au sein du groupe Pratique d'entreprise du cabinet d'avocats américain Winston & Strawn. Avant de se joindre à Winston & Strawn en 2003, elle était vice-présidente à la direction et chef des services juridiques de Bank One Corporation, où elle assumait la responsabilité des questions juridiques, de la conformité, de la réglementation et des relations avec les administrations publiques. M<sup>me</sup> Edwards fait partie du classement national établi par Chambers USA et America's Leading Lawyers for Business dans le domaine de la réglementation des services financiers et des valeurs mobilières; elle a aussi été nommée *Super Lawyer* en Illinois en 2008, en 2009, en 2010 et en 2011 et figure sur la liste de *The Legal 500*. M<sup>me</sup> Edwards est membre du conseil des fiduciaires, du comité de direction et du comité de mise en candidature et présidente du comité d'audit du Rush University Medical Center, établissement médical universitaire de pointe situé à Chicago. Elle fait également partie du conseil de surveillance du Center for Capital Markets Competitiveness de la Chambre de commerce des États-Unis, à Washington, DC. Elle est titulaire d'un baccalauréat en anglais et en éducation de l'université du Maryland ainsi que d'un baccalauréat spécialisé en droit (J.D.) de la School of Law (Baltimore) de l'université du Maryland.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)
Conseil d'administration	19 sur 19 (100 %)	34 sur 34 (100 %)
Comité d'évaluation des risques	10 sur 10 (100 %)	
Comité des ressources humaines*	5 sur 5 (100 %)	

MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL
Aucun	

TITRES DÉTENUS							
Exercice	Actions 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	1 825	3 934	5 759	335 692 \$	600 000 \$	(264 308) \$	1,9
2010	—	659	659	38 077 \$	600 000 \$	(561 923) \$	0,4
Variation nette	1 825	3 275	5 100	297 615 \$	— \$	297 615 \$	1,5

OPTIONS DÉTENUES 7)
Néant

VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011
2011 : 189 500 \$ (189 500 \$ sous forme de DDVA)

\* M<sup>me</sup> Edwards a été nommée membre du comité des ressources humaines et sa nomination a pris effet le 22 mars 2011.



## Ronald H. Farmer

Âge : 61 ans  
Toronto (Ontario)  
Canada  
Administrateur depuis : 2003  
Indépendant 1)

**Domaines d'expertise :**  
Services financiers  
Soins de santé  
Produits industriels  
Matériaux

Ron Farmer est directeur général de Mosaic Capital Partners, société de portefeuille établie à Toronto qui a des intérêts dans plusieurs sociétés fermées. Avant de se joindre à Mosaic en 2003, il a travaillé pendant 25 ans chez McKinsey & Company, où il a occupé le poste d'associé directeur de la pratique canadienne de 1991 à 1997. M. Farmer préside le conseil d'administration de PowerMetal Technologies, Inc. et est administrateur de Boatracs Inc., d'Integran Technologies et de Valeant Pharmaceuticals International Inc. Il siège également au conseil consultatif du doyen de la Schulich School of Business. Il est titulaire d'un B.A. et d'un M.B.A. de l'université de Western Ontario.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)
Conseil d'administration	19 sur 19 (100 %)	37 sur 38 (97 %)
Comité d'audit	8 sur 9 (89 %)	
Comité des ressources humaines	8 sur 8 (100 %)	
La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal*	2 sur 2 (100 %)	

MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL
Valeant Pharmaceuticals International Inc.	de 2011 à aujourd'hui Comité de l'exploitation Comité de recherche de candidats et de rémunération
Afexa Life Sciences Inc.	d'octobre 2011 au 12 décembre 2011

TITRES DÉTENUS							
Exercice	Actions 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	5 000	28 973	33 973	1 980 286 \$	600 000 \$	1 380 286 \$	11,3
2010	5 000	24 780	33 780	1 951 808 \$	600 000 \$	1 351 808 \$	19,5
Variation nette	—	4 193	4 193	259 598 \$	— \$	259 598 \$	-5,9

OPTIONS DÉTENUES 7)
Néant

VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011
2011 : 176 000 \$ (176 000 \$ sous forme de DDVA)

\* M. Farmer a été nommé à La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal et sa nomination a pris effet le 22 mars 2011.



## Harold N. Kvisle

Âge : 59 ans  
Calgary (Alberta)  
Canada  
Administrateur depuis : 2005  
Indépendant 1)

### Domaines d'expertise :

Énergie  
Services financiers  
Services publics

Harold Kvisle est l'ancien président et chef de la direction de TransCanada Corporation, importante société nord-américaine du secteur de l'énergie spécialisée dans les pipelines ainsi que dans la production d'énergie. Il s'est joint à TransCanada en 1999 après avoir travaillé pendant 24 ans dans le secteur en amont du pétrole et du gaz naturel. Il a été président et chef de la direction de TransCanada de 2001 jusqu'à son départ à la retraite en 2010. Il est titulaire d'un M.B.A. de l'université de Calgary et d'un baccalauréat en sciences (génie) de l'université de l'Alberta.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)
Conseil d'administration	16 sur 19 (84 %)	30 sur 34 (88 %)
Comité des ressources humaines*	5 sur 5 (100 %)	
Comité d'évaluation des risques	9 sur 10 (90 %)	

MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL
Talisman Energy Inc. de 2010 à aujourd'hui	Comité des ressources humaines Comité de réserves (président)
ARC Resources de 2009 à aujourd'hui	Comité de la santé et sécurité et de l'environnement (président)
TransCanada Corporation de 2001 à 2010	
TransCanada PipeLines Limited de 2001 à 2010	
PrimeWest Energy Inc. de 1996 à 2008	

TITRES DÉTENUS							Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
Exercice	Actions ordinaires 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	
2011	15 000	23 810	38 810	2 262 235 \$	600 000 \$	1 662 235 \$	12,9
2010	15 000	20 011	35 011	2 022 936 \$	600 000 \$	1 422 936 \$	20,2
Variation nette	—	3 799	3 799	239 299 \$	— \$	239 299 \$	-7,3

### OPTIONS DÉTENUES 7)

Néant

### VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011

2011 : 166 500 \$ (166 500 \$ sous forme de DDVA)

\* M. Kvisle a été nommé au comité des ressources humaines et sa nomination a pris effet le 22 mars 2011.



## Eric La Flèche

Âge : 50 ans  
Montréal (Québec)  
Canada  
Indépendant 1)

### Domaines d'expertise :

Biens de consommation  
de base

Eric R. La Flèche est président et chef de la direction de Metro Inc, important détaillant et distributeur de produits alimentaires, depuis avril 2008. Il s'est joint à Metro en 1991 et a occupé des postes de plus en plus importants, y compris celui de vice-président exécutif et chef de l'exploitation (2005). M. La Flèche est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de la Harvard Business School et d'une licence en droit de l'Université d'Ottawa. Il est actif auprès de plusieurs organismes de charité au Québec, dont Centraide du Grand Montréal.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)
N'est pas actuellement administrateur		

MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL
Metro Inc. de 2008 à aujourd'hui	

TITRES DÉTENUS							Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
Exercice	Actions 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	
2011	2 000	—	2 000	116 580 \$	600 000 \$	(483 420)\$	0,7

### OPTIONS DÉTENUES 7)

Néant

### VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011

s. o.



**Bruce H. Mitchell**

Âge : 65 ans  
Toronto (Ontario)  
Canada  
Administrateur depuis : 1999  
Indépendant 1)

**Domaines d'expertise :**

Biens de consommation de base  
Énergie  
Services financiers  
Produits industriels  
Technologies de l'information

Bruce Mitchell est fondateur, président et chef de la direction de Permian Industries Limited, société de gestion et de portefeuille établie à Toronto qui détient des participations dans les secteurs nord-américains de la culture et de la transformation des aliments et de la technologie. M. Mitchell est vice-président du conseil des fiduciaires et conseiller de l'université Queen's, est membre du conseil de l'Institut canadien de recherches avancées et a été membre du conseil et des comités de direction du Ridley College et d'UNICEF Canada. M. Mitchell est titulaire d'un B.Sc. spécialisé de l'université Queen's et d'un M.B.A. de l'université Harvard.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)
Conseil d'administration	19 sur 19 (100 %)	36 sur 36 (100 %)
Comité de gouvernance et de mise en candidature	7 sur 7 (100 %)	
Comité d'évaluation des risques (président)	10 sur 10 (100 %)	

MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL
Garbell Holdings Limited	de 2006 à 2009

TITRES DÉTENUS							
Exercice	Actions 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	20 000	45 601	65 601	3 823 882 \$	600 000 \$	3 223 882 \$	21,9
2010	20 000	40 247	60 247	3 481 072 \$	600 000 \$	2 881 072 \$	34,8
Variation nette	—	5 354	5 354	342 811 \$	— \$	342 811 \$	-13,0

OPTIONS DÉTENUES 7)					
Date d'octroi	Échéance	Nombre d'options octroyées	Prix d'exercice 8)	Total des options non exercées	Valeur des options non exercées 9)
1 <sup>er</sup> mars 2002	1 <sup>er</sup> mars 2012	7 500	36,01 \$	7 500	167 100 \$
28 février 2003	28 février 2013	3 000	43,25 \$	3 000	45 120 \$

VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011
2011 : 201 000 \$ (201 000 \$ sous forme de DDVA)



**Philip S. Orsino, O.C., F.C.A.**

Âge : 57 ans  
Toronto (Ontario)  
Canada  
Administrateur depuis : 1999  
Indépendant 1)

**Domaines d'expertise :**

Biens de consommation discrétionnaires  
Services financiers  
Soins de santé  
Produits industriels

Philip Orsino est titulaire d'un baccalauréat de l'université de Toronto et est Fellow de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Il est président de Jeld-Wen Inc., fabricant intégré mondial de matériaux de construction, et a été président du Réseau universitaire de la santé. Il a occupé jusqu'en octobre 2005 le poste de président et chef de la direction de Masonite International Corporation, qui était inscrite à la cote de la Bourse de Toronto et de la Bourse de New York. M. Orsino a été nommé Officier de l'Ordre du Canada en 2004 et a reçu le prix de président-directeur général de l'année au Canada en 2003.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)
Conseil d'administration	17 sur 19 (89 %)	36 sur 39 (92 %)
Comité d'audit (président)	9 sur 9 (100 %)	
Comité de gouvernance et de mise en candidature	6 sur 7 (86 %)	
Comité d'évaluation des risques*	4 sur 4 (100 %)	

MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL
Clairvest Group Inc.	de 1998 à aujourd'hui

TITRES DÉTENUS							
Exercice	Actions 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	34 355	42 147	76 502	4 459 302 \$	600 000 \$	3 859 302 \$	25,5
2010	26 848	36 752	63 600	3 674 808 \$	600 000 \$	3 074 808 \$	36,7
Variation nette	7 507	5 395	12 902	784 494 \$	— \$	784 494 \$	-11,3

OPTIONS DÉTENUES 7)					
Date d'octroi	Échéance	Nombre d'options octroyées	Prix d'exercice 8)	Total des options non exercées	Valeur des options non exercées 9)
28 février 2003	28 février 2013	3 000	43,25 \$	3 000	45 120 \$

VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011
2011 : 213 500 \$ (213 500 \$ sous forme de DDVA)

\* M. Orsino n'est plus membre du comité d'évaluation des risques depuis le 22 mars 2011.



**D<sup>e</sup> Martha C. Piper, O.C., O.B.C.**

Âge : 66 ans  
Vancouver (Colombie-Britannique)  
Canada  
Administratrice depuis : 2006  
Indépendante 1)

**Domaines d'expertise :**

Biens de consommation discrétionnaires  
Services financiers  
Soins de santé  
Services publics

Martha C. Piper, administratrice de sociétés, a été présidente et vice-rectrice de l'université de la Colombie-Britannique de 1997 à juin 2006. Auparavant, elle a été vice-présidente, Recherches et affaires externes à l'université de l'Alberta. Elle a siégé au Conseil consultatif des sciences et de la technologie, au British Columbia Progress Board et au National University of Singapore Council. En 2001, elle a présidé la campagne Centraide du Lower Mainland. M<sup>me</sup> Piper est Officier de l'Ordre du Canada et titulaire de l'Ordre de la Colombie-Britannique. Elle a été nommée éducatrice de l'année par l'Alliance-Éducation en 2004 et est membre de la Commission trilatérale.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)
Conseil d'administration	18 sur 19 (95 %)	33 sur 35 (94 %)
Comité d'audit	8 sur 9 (89 %)	
Comité de gouvernance et de mise en candidature*	4 sur 4 (100 %)	
Comité des ressources humaines†	3 sur 3 (100 %)	

MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL
Shoppers Drug Mart Corporation	de 2007 à aujourd'hui
TransAlta Corporation	de 2006 à aujourd'hui
	Comité de rémunération Comité des ressources humaines Comité de la gouvernance et de l'environnement

TITRES DÉTENUS							
Exercice	Actions ordinaires 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	1 120	17 911	19 031	1 109 317 \$	600 000 \$	509 317 \$	6,3
2010	1 068	15 080	16 148	933 031 \$	600 000 \$	333 031 \$	9,3
Variation nette	52	2 831	2 883	176 286 \$	— \$	176 286 \$	-3,0

OPTIONS DÉTENUES 7)							
Néant							

VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011							
2011 : 171 500 \$ (122 833,75 \$ sous forme de DDVA)							

\* M<sup>me</sup> Piper a été nommée membre du comité de gouvernance et de mise en candidature et sa nomination a pris effet le 22 mars 2011.

† M<sup>me</sup> Piper n'est plus membre du comité des ressources humaines en date du 22 mars 2011.



**J. Robert S. Prichard, O.C., O.Ont.**

Âge : 63 ans  
Toronto (Ontario)  
Canada  
Administrateur depuis : 2000  
Indépendant 1)

**Domaines d'expertise :**

Biens de consommation discrétionnaires  
Biens de consommation de base  
Services financiers  
Soins de santé  
Produits industriels  
(y compris les transports)

J. Robert S. Prichard est président du conseil non-membre de la direction de Torys LLP, cabinet d'avocats canadien. Avant de se joindre à Torys LLP en septembre 2010, il était président et chef de la direction et administrateur de Metrolinx. Metrolinx est l'agence de transport régionale exploitant de la Région du Grand Toronto et de la ville de Hamilton. De 2002 à 2009, M. Prichard a également occupé le poste de président et chef de la direction de Torstar Corporation, l'une des plus grandes maisons d'édition canadiennes. M. Prichard est président émérite de l'université de Toronto, où il a occupé le poste de président de 1990 à 2000 après avoir été doyen de la faculté de droit et professeur spécialisé en droit et en économie. Il est également président du conseil de Metrolinx, de Penguin Canada et du Visiting Committee de la Harvard Law School, vice-président du Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation du Canada, fiduciaire de l'Hospital for Sick Children, administrateur de la Toronto Community Foundation et membre du Conseil consultatif sur l'économie du Canada de même que du Comité consultatif économique de l'Ontario. Il a étudié les sciences économiques au Swarthmore College, a obtenu son MBA de l'université de Chicago et est titulaire de diplômes en droit de l'université de Toronto et de l'université Yale. Il est Officier de l'Ordre du Canada, membre de l'Ordre de l'Ontario et Fellow de la Société Royale du Canada.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)
Conseil d'administration	19 sur 19 (100 %)	36 sur 36 (100 %)
Comité de gouvernance et de mise en candidature (président)	7 sur 7 (100 %)	
Comité d'évaluation des risques	10 sur 10 (100 %)	

MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL
George Weston Ltée	de 2000 à aujourd'hui
	Comité de la gouvernance, des ressources humaines, des mises en candidature et de la rémunération Comité des régimes de retraite et des avantages sociaux
Onex Corporation	de 1994 à aujourd'hui
Torstar Corporation	de 2002 à 2009
Hôtels Quatre Saisons Inc.	de 1996 à 2007

TITRES DÉTENUS							
Exercice	Actions 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	11 500	38 735	50 235	2 928 198 \$	600 000 \$	2 328 198 \$	16,7
2010	4 000	33 881	37 881	2 188 764 \$	600 000 \$	1 588 764 \$	21,9
Variation nette	7 500	4 854	12 354	739 434 \$	— \$	739 434 \$	-5,2

OPTIONS DÉTENUES 7)					
Date d'octroi	Échéance	Nombre d'options octroyées	Prix d'exercice 8)	Total des options non exercées	Valeur des options non exercées 9)
28 février 2003	28 février 2013	3 000	43,25 \$	3 000	45 120 \$

VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011							
2011 : 189 500 \$ (189 500 \$ sous forme de DDVA)							



**Guylaine Saucier,**  
F.C.A., C.M.

Âge : 65 ans  
Montréal (Québec)  
Canada  
Administratrice depuis : 1992  
Indépendante 1)

**Domaines d'expertise :**  
Biens de consommation  
discrétionnaires  
Énergie  
Services financiers  
Produits industriels  
Télécommunications

Guylaine Saucier, administratrice de sociétés, a été présidente du Conseil d'administration de la Société Radio-Canada, administratrice de la Banque du Canada, présidente du conseil de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), administratrice de l'International Federation of Accountants, de même que présidente du comité conjoint sur la gouvernance d'entreprise créé par l'ICCA, la Bourse de Toronto et la Canadian Venture Exchange. Elle est membre du conseil d'administration d'AXA Assurances, d'AREVA, de Danone et de Wendel et a également été la première femme à accéder à la présidence de la Chambre de commerce du Québec. Elle est administratrice de la Fondation du Musée des Beaux-Arts. M<sup>me</sup> Saucier est titulaire d'un B.A. du Collège Marguerite-Bourgeois et d'un B.Comm. de l'École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Montréal. Elle est Fellow de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et membre de l'Ordre du Canada. En 2004, elle a reçu le prix *Fellowship Award* de l'Institut des administrateurs de sociétés et en 2007, elle a obtenu le titre professionnel de ICD.D de cet institut. En 2010, elle a obtenu le titre d'administrateur de société émérite du Collège des administrateurs de sociétés.

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS			PRÉSENCE AUX RÉUNIONS			PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)	
Conseil d'administration			19 sur 19 (100 %)			38 sur 38 (100 %)	
Comité d'audit			9 sur 9 (100 %)				
Comité d'évaluation des risques			10 sur 10 (100 %)				
MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES				ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL			
AREVA			de 2006 à aujourd'hui			Comité d'audit (présidente)	
Danone			de 2009 à aujourd'hui			Comité d'audit (présidente)	
Wendel			de 2010 à aujourd'hui			Comité d'audit	
Altran Technologies SA			de 2003 à 2007				
CHC Helicopter Corporation			de 2005 à 2008				
Petro-Canada			de 1991 à 2009				
TITRES DÉTENUS							
Exercice	Actions ordinaires 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	13 452	38 622	52 074	3 035 393 \$	600 000 \$	2 435 393 \$	17,3
2010	6 913	36 051	42 964	2 482 460 \$	600 000 \$	1 882 460 \$	24,8
Variation nette	6 539	2 571	9 110	552 934 \$	— \$	552 934 \$	-7,5
OPTIONS DÉTENUES 7)							
Date d'octroi	Échéance	Nombre d'options octroyées	Prix d'exercice 8)	Total des options non exercées	Valeur des options non exercées 9)		
28 février 2003	28 février 2013	3 000	43,25 \$	3 000	45 120 \$		
VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011							
2011 : 177 500 \$ (50 000 \$ sous forme de DDVA)							



**Don M. Wilson III**

Âge : 63 ans  
Greenwich (Connecticut)  
États-Unis  
Administrateur depuis : 2008  
Indépendant 1)

**Domaine d'expertise :**  
Services financiers

Don M. Wilson III, administrateur de sociétés, a pris sa retraite de JP Morgan Chase & Co. en 2006 en tant que directeur de la gestion des risques. À ce titre, il était responsable des risques inhérents au crédit, aux capitaux propres et aux marchés et du risque opérationnel à l'échelle mondiale. M. Wilson était également membre du comité de direction et du comité d'exploitation de JP Morgan. Il est diplômé de l'université Harvard depuis 1970 (B.A. avec distinction) et de la Tuck School at Dartmouth College depuis 1973 (M.B.A.).

MEMBRE DU CONSEIL/DE COMITÉS			PRÉSENCE AUX RÉUNIONS			PRÉSENCE AUX RÉUNIONS (TOTAL)	
Conseil d'administration			18 sur 19 (95 %)			38 sur 41 (93 %)	
Comité des ressources humaines			7 sur 8 (88 %)				
Comité d'évaluation des risques			10 sur 10 (100 %)				
La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal			3 sur 4 (75 %)				
MEMBRE DU CONSEIL DE SOCIÉTÉS INSCRITES EN BOURSE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES				ACTUELLEMENT MEMBRE DE COMITÉS DE CONSEIL			
Ethan Allen Interiors Inc.			de 2010 à aujourd'hui			Comité d'audit	
TITRES DÉTENUS							
Exercice	Actions ordinaires 2)	Droits différés à la valeur d'actions (DDVA) 3)	Total des actions et des DDVA	Montant total à risque 4)	Minimum requis 5)	Excédent sur le minimum requis 5)	Montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle 6)
2011	13 500	14 174	27 674	1 613 117 \$	600 000 \$	1 013 117 \$	9,2
2010	13 500	10 519	24 019	1 387 818 \$	600 000 \$	787 818 \$	13,9
Variation nette	—	3 655	3 655	225 300 \$	— \$	225 300 \$	-4,7
OPTIONS DÉTENUES 7)							
Néant							
VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE REÇUE AU COURS DE L'EXERCICE 2011							
2011 : 189 000 \$ (189 000 \$ sous forme de DDVA)							

## Notes

- 1) Le terme « indépendant » se rapporte à la détermination par le Conseil de l'indépendance d'un administrateur d'après les normes rigoureuses que le Conseil a adoptées, tel qu'il est énoncé à la rubrique « Indépendance des administrateurs » à la page 60. M. Downe n'est pas indépendant aux termes des normes puisqu'il est cadre de la Banque.
- 2) Le terme « actions » désigne le nombre d'actions dont le candidat est le propriétaire véritable ou sur lesquelles il exerce une emprise au 31 janvier 2012 à l'égard de 2011 et au 31 janvier 2011 à l'égard de 2010.
- 3) L'acronyme « DDVA » désigne le nombre de droits différés à la valeur d'actions détenus au 31 janvier 2012 à l'égard de 2011 et au 31 janvier 2011 à l'égard de 2010 par le candidat aux termes des régimes de droits différés à la valeur d'actions dont il est question à la page 17.
- 4) On calcule le « montant total à risque » en multipliant le nombre d'actions, de DDVA et de droits détenus par chaque candidat au 31 janvier 2012 à l'égard de 2011 et au 31 janvier 2011 à l'égard de 2010 par le cours de clôture des actions à la Bourse de Toronto (la « TSX ») à chacune de ces dates (soit 58,29 \$ et 57,78 \$, respectivement).
- 5) Le terme « minimum requis » désigne la valeur minimale des actions et/ou des DDVA que l'administrateur est tenu de détenir aux termes des exigences en matière de propriété d'actions du Conseil. Aux termes de la nouvelle structure de rémunération adoptée, à compter de l'exercice 2012, les administrateurs non-salariés sont tenus de détenir au moins l'équivalent de huit fois leurs honoraires annuels sous forme d'actions et/ou de DDVA. Il s'agit de l'équivalent de la somme requise aux termes de la structure de rémunération antérieure, qui exigeait des administrateurs qu'ils détiennent au moins six fois leurs honoraires annuels sous forme d'actions et/ou de DDVA. Se reporter à la page 17.
- 6) On calcule le « montant total à risque exprimé en un multiple de la rémunération annuelle » en divisant le « montant total à risque » par i) pour 2011, le total de la rémunération en espèces et de la tranche des honoraires annuels des administrateurs à base de titres de participation (175 000 \$ selon la nouvelle structure de rémunération – se reporter à page 17, à la rubrique « Rémunération et relevé des présences des administrateurs ») et ii) pour 2010, la rémunération annuelle des administrateurs de 100 000 \$ selon la structure de rémunération antérieure. La variation nette négative pour la plupart des administrateurs résulte de cette modification apportée à la structure de rémunération.
- 7) Le terme « options » désigne le nombre d'options non exercées détenues au 31 janvier 2012 par le candidat aux termes du régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants décrit à la page 57. L'octroi d'options aux termes du régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants a cessé le 1<sup>er</sup> novembre 2003.
- 8) Le terme « prix d'exercice » désigne le cours de clôture des actions à la TSX le jour de bourse précédant la date d'octroi de l'option tel qu'il est énoncé à la page 57 à la rubrique « Régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants ».
- 9) Le terme « valeur des options non exercées » désigne le produit de la multiplication du nombre d'options non exercées détenues par chaque candidat au 31 janvier 2012 par la différence entre le cours de clôture des actions à la TSX au 31 janvier 2012, soit 58,29 \$, et le prix d'exercice des options en question.
- 10) Le terme « droits » désigne le nombre de droits différés à la valeur d'actions aux termes du régime de droits à la valeur d'actions à l'intention des cadres de la Banque et le nombre de droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions aux termes du régime d'incitation à moyen terme à l'intention des cadres de la Banque détenus par M. Downe au 31 janvier 2012 à l'égard de 2011 et au 31 janvier 2011 à l'égard de 2010. M. Downe n'avait pas le droit de recevoir de DDVA aux termes des régimes de droits différés à la valeur d'actions à l'intention des administrateurs dont il est fait mention à la page 17.
- 11) Les exigences en matière de propriété d'actions que M. Downe doit respecter en tant que cadre de la Banque sont décrites à la rubrique « Les cadres doivent satisfaire à des exigences en matière de propriété d'actions » à la page 29. Elles sont fondées sur un multiple de son salaire de base qui est calculé en dollars américains. Le salaire de base de M. Downe a été converti en dollars canadiens au taux de change moyen pour l'exercice comme suit : pour 2011, 1,00 \$ US = 0,9852 \$ CA et pour 2010, 1,00 \$ US = 1,0426 \$ CA.
- 12) La valeur marchande ou de paiement des attributions à base d'actions dont les droits sont acquis non payée ou distribuée au 31 octobre 2011, selon le cours de clôture des actions à la TSX à cette date (58,89 \$) s'établissait comme suit : Robert M. Astley (1 540 509 \$), David R. Beatty (2 632 896 \$), Sophie Brochu (60 052 \$), Robert Chevrier (1 172 013 \$), George A. Cope (826 844 \$), Christine A. Edwards (171 946 \$), Ronald H. Farmer (1 634 734 \$), David A. Galloway (3 945 294 \$), Harold N. Kvisle (1 331 272 \$), Bruce H. Mitchell (2 597 090 \$), Philip S. Orsino (2 401 074 \$), Martha C. Piper (1 007 220 \$), J. Robert S. Prichard (2 201 809 \$), Guylaine Saucier (2 233 801 \$) et Don Wilson III (769 148 \$).

## Compétences et formation permanente

### Formation permanente

Les administrateurs doivent continuellement parfaire leurs connaissances et leur compréhension des activités et du cadre de réglementation de la Banque. La Banque fournit à ses administrateurs de nombreuses occasions d'effectuer des visites ainsi que de lire des documents et d'assister à des formations sur des sujets pointus et complexes ayant trait à ses activités. À l'occasion de chaque réunion du Conseil, les administrateurs se voient également remettre des articles et des publications d'intérêt. Voici certaines des présentations et publications que la Banque a mis à leur disposition cette année :

Trimestre	Sujet
<b>Présentations et formations courantes</b>	<p>Rapports réguliers sur les faits nouveaux dans les domaines du droit et de la réglementation suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la <i>Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act</i> ainsi que des propositions et exigences connexes de divers organismes et autorités de réglementation portant notamment sur les procédures de dénonciation, les examens de plans de capitaux, des lignes directrices concernant la simulation des risques et la règle Volcker;</li> <li>• les propositions, principes et exigences du Comité de Bâle;</li> <li>• la <i>Foreign Account Tax Compliance Act</i> des États-Unis;</li> <li>• les mesures du budget fédéral;</li> <li>• les exigences réglementaires chinoises;</li> <li>• les tendances en matière de régimes de retraite et questions connexes;</li> <li>• les tendances en matière de gouvernance mondiale;</li> <li>• les exigences en matière de rémunération des cadres et des lignes directrices connexes.</li> </ul> <p>Présentations et publications de l'économiste en chef de BMO et de son groupe sur des questions comme les perspectives économiques en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde et la crise de la dette souveraine européenne</p> <p>Normes internationales d'information financière</p> <p>Programme de négociation de BMO Marchés des capitaux</p>
<b>1<sup>er</sup> trimestre de 2011</b>	<p><i>Market Risk Stress Testing Benchmarking Review</i>, présentation par la direction</p> <p><i>Review of Model Risk Practices</i>, présentation par la direction</p> <p><i>Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Recommendations for enhanced supervision</i>, rapport du Conseil sur la stabilité financière, 2 novembre 2010</p> <p><i>Review of Canadian Federal Financial Institutions Legislation</i>, présentation par la direction</p> <p><i>Household Indebtedness in Canada</i>, Banque du Canada, présentation par Mark Carney, gouverneur de la Banque du Canada, à l'assemblée de la Banque du Canada et des banques, 24 novembre 2010</p> <p>Une présentation sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes et les sanctions connexes donnée par la direction</p> <p><i>The Financial Crisis of 2010, An Avoidable History</i>, rapport d'Oliver Wyman sur l'état du secteur des services financiers, 2011</p>
<b>2<sup>e</sup> trimestre de 2011</b>	<p><i>100 Questions Directors Should Ask When Assessing the Effectiveness of Risk Systems</i>, notes sur une conférence donnée par le BSIF le 28 janvier 2011</p> <p><i>Board &amp; Corporate Governance</i>, présentation par la direction</p>
<b>3<sup>e</sup> trimestre de 2011</b>	<p><i>Materiality Definition for Regulatory Capital Modifications (including Model Changes and AIRB Waivers and Exemptions)</i>, présentation par la direction</p>
<b>4<sup>e</sup> trimestre de 2011</b>	<p><i>Payments Regulation in Canada and the U.S.</i>, présentation par la direction</p>
<b>1<sup>er</sup> trimestre de 2012</b>	<p><i>Basel II Market Risk Amendments</i>, présentation par la direction</p> <p><i>History of Credit Valuation Adjustment and Debt Valuation Adjustment</i>, présentation par la direction</p> <p><i>Repo and Global Equity Finance Business</i>, présentation par la direction</p>

Cette année, dans le cadre de la séance stratégique annuelle de la Banque, tous les administrateurs ont participé à une mission portant sur un domaine particulier d'un secteur d'activité.

Division	Sujet abordé	Participants
Services bancaires Particuliers et entreprises - Canada	Possibilités de gestion de dépôts/liquidités commerciales	Bruce H. Mitchell Robert Chevrier J. Robert S. Prichard
BMO Marchés des capitaux	Expérience client/part de portefeuille	Sophie Brochu Harold N. Kvisle Don M. Wilson III
Services bancaires Particuliers et entreprises - États-Unis	Incidence des modifications apportées à la réglementation sur les activités	Christine A. Edwards David A. Galloway Martha C. Piper
Groupe Gestion privée	Collaboration latérale	Robert M. Astley Philip S. Orsino
Activités internationales	Priorités concernant les portefeuilles	Guylaine Saucier David R. Beatty
Technologie et opérations	Expérience client/capacités technologiques	Ronald H. Farmer George A. Cope

Les membres du Conseil ont également participé à des programmes de formation professionnelle, dont des conférences et des séminaires, offerts par l'Institut des administrateurs de sociétés, The Global Risk Institute in Financial Services, la Rotman School of Management, le McGill Executive Institute, le Conference Board du Canada, Oliver & Wyman, PwC, Deloitte et la Chambre de commerce - Canada/France.

### Grille de compétences

En janvier de chaque année, les administrateurs non-salariés indiquent quels sont leurs compétences et expérience. Cette information sert à évaluer les forces générales du Conseil d'administration et sa diversité, comme il est indiqué ci-après :

	Astley	Beatty	Brochu	Chevrier	Cope	Edwards	Farmer	Galloway	Kvisle	Mitchell	Orsino	Piper	Prichard	Saucier	Wilson III
Leadership a)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Expérience auprès d'autres conseils b)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Comptabilité et finance c)			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Services bancaires d'investissement/fusions et acquisitions d)	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Gestion des risques e)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Ressources humaines f)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		
Responsabilité sociale/développement durable g)		✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓		
Droit h)						✓							✓		
Planification stratégique i)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

- a) Expérience dans un poste de haute direction/de direction auprès d'une société cotée en bourse ou d'une organisation importante.  
b) Expérience en tant qu'administrateur auprès d'une société ouverte, d'une société fermée ou d'un organisme sans but lucratif.  
c) Connaissances et expérience dans la comptabilité et l'information financière et le financement d'entreprises ainsi que connaissance des contrôles financiers internes/comptables, des principes comptables généralement reconnus du Canada ou des États-Unis et/ou des Normes internationales d'information financière.  
d) Expérience dans les services bancaires d'investissement ou les fusions et acquisitions.  
e) Connaissances et expérience dans les contrôles des risques internes ainsi que l'évaluation et la communication des risques.  
f) Expérience dans les programmes d'avantages sociaux, de retraite et de rémunération (en particulier, les programmes de rémunération de cadres).  
g) Compréhension des pratiques que doit adopter une société responsable et de ce en quoi consistent les pratiques en matière de développement durable, et expérience dans ces domaines.  
h) Expérience en tant qu'avocat, en pratique privée ou en tant que conseiller juridique interne d'une société cotée en bourse ou d'une organisation importante.  
i) Expérience dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une orientation stratégique d'une grande entreprise.

## Rémunération et relevé des présences des administrateurs

### Rémunération des administrateurs – exercice 2011

Description de la rémunération a)	Somme
Honoraires annuels (administrateur)	100 000 \$ par année
Allocation de présence aux réunions du Conseil	2 000 \$ par réunion
Allocation de présence aux réunions des comités b)	1 500 \$ par réunion
Honoraires des présidents :	
Conseil	300 000 \$ par année c)
Comité d'audit	40 000 \$ par année
Comité de gouvernance et de mise en candidature	15 000 \$ par année
Comité des ressources humaines	25 000 \$ par année
Comité d'évaluation des risques	25 000 \$ par année
La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal	15 000 \$ par année
Frais de déplacement : 1 500 \$ par déplacement si i) la résidence principale d'un administrateur est située à au moins deux fuseaux horaires du lieu de la réunion ou ii) un administrateur doit traverser une frontière pour partir de sa résidence principale et se rendre à une réunion.	

- a) Nous ne versons une rémunération qu'aux administrateurs non-salariés. Nous leur remboursions également les frais qu'ils engagent pour assister aux réunions du Conseil et des comités.
- b) Cela comprend les réunions du conseil d'administration de La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal.
- c) Cette somme comprend les honoraires annuels reçus en tant qu'administrateur. Le président du Conseil touche des allocations de présence aux réunions extraordinaires, mais non aux réunions ordinaires prévues.

### Rémunération des administrateurs – exercice 2012

Pour l'exercice 2012 et les exercices subséquents, le Conseil a adopté la nouvelle structure de rémunération fixe suivante à l'égard des administrateurs. Cette structure de rémunération fixe est plus facile à administrer et à communiquer. En outre, elle est mieux adaptée aux fonctions d'administrateur de la Banque. Le travail d'un administrateur consiste à pouvoir assister et représenter la Banque 365 jours par année. La présence aux réunions, certes importante, ne constitue qu'une partie des tâches à accomplir. Fournir des conseils à l'extérieur des réunions, repérer les occasions d'affaires pour la Banque et veiller généralement aux intérêts de la Banque à tout moment constituent des éléments importants du rôle de l'administrateur. Une structure de rémunération fixe convient davantage à cette responsabilité.

Description de la rémunération a)	Somme
Honoraires annuels (y compris la participation à deux comités)	175 000 \$ (100 000 \$ sous forme de titres de participation et 75 000 \$ sous forme d'espèces) b)
Rémunération pour la participation à chaque comité supplémentaire c) en sus de la participation à deux comités	10 000 \$
Rémunération pour chaque réunion extraordinaire du Conseil en sus de cinq réunions par année	2 000 \$
Rémunération pour chaque assemblée extraordinaire d'un comité c) en sus de cinq réunions par année	1 500 \$
Honoraires des présidents :	
Conseil	350 000 \$ par année d)
Comité d'audit	40 000 \$ par année
Comité de gouvernance et de mise en candidature	20 000 \$ par année
Comité des ressources humaines	25 000 \$ par année
Comité d'évaluation des risques	25 000 \$ par année
La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal	15 000 \$ par année
Frais de déplacement de 1 500 \$ par réunion si i) la résidence principale d'un administrateur est située à au moins deux fuseaux horaires du lieu de la réunion ou ii) un administrateur doit traverser une frontière pour partir de sa résidence principale et se rendre à une réunion.	

- a) Nous ne versons une rémunération qu'aux administrateurs non-salariés. Nous leur remboursions également les frais qu'ils engagent pour assister aux réunions du Conseil et des comités.
- b) Sous réserve du choix par les administrateurs de recevoir la totalité ou une partie de leurs honoraires en espèces sous forme d'actions additionnelles ou de DDVA.
- c) Cela comprend les réunions du conseil d'administration de La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal.
- d) Cette somme comprend les honoraires annuels reçus en tant qu'administrateur.

Pour illustrer la différence entre l'ancienne structure de rémunération et la nouvelle, prenons l'exemple hypothétique d'un administrateur qui aurait été président du comité d'évaluation des risques et qui aurait aussi siégé au comité des ressources humaines. Celui-ci aurait touché 198 000 \$, y compris sa rémunération annuelle ainsi que ses allocations de présence aux réunions du Conseil et du comité, compte tenu des réunions prévues au calendrier pour 2011, pour un exercice. Aux termes de la nouvelle structure de rémunération, ce même administrateur aurait reçu 200 000 \$ pour un exercice. Prenons un deuxième exemple, soit celui d'un administrateur qui aurait siégé au comité d'audit, au comité de gouvernance et de mise en candidature et au comité des ressources humaines sans en être le président. Selon l'ancienne structure de rémunération, cet administrateur aurait reçu 182 000 \$ pour un exercice, tandis qu'aux termes de la nouvelle structure de rémunération, il aurait reçu 185 000 \$, dans les deux cas selon les réunions prévues pour 2011.

### Rémunération des administrateurs et lignes directrices en matière de propriété d'actions

Le Conseil a approuvé des modifications apportées aux lignes directrices en matière de propriété d'actions à l'intention des administrateurs en date du 25 octobre 2011, conjointement avec l'adoption de la nouvelle structure de rémunération. Chaque administrateur non-dirigeant doit détenir au moins huit fois la tranche en espèces de ses honoraires annuels sous forme d'actions ou de DDVA compte tenu i) du cours de clôture des actions à la fin de l'exercice ou, s'il est supérieur, ii) du coût d'acquisition (en ce qui concerne les actions) ou de la valeur alors créditée (en ce qui concerne les DDVA). Tant qu'il ne détient pas le niveau minimal d'actions requis, l'administrateur doit se faire verser toute sa rémunération sous forme d'actions ou de DDVA. Aux termes de la structure de rémunération antérieure, les administrateurs étaient tenus de détenir au moins six fois leurs honoraires annuels sous forme d'actions ou de DDVA. Toutefois, les sommes prévues aux termes des structures de rémunération antérieure et actuelle sont équivalentes compte tenu du montant actuel des honoraires.

Selon la structure de la rémunération utilisée avant l'exercice 2012, même après avoir atteint le niveau de détention minimale d'actions, les administrateurs devaient se faire verser au moins 50 % de leurs honoraires annuels (y compris les honoraires versés en contrepartie de leurs services à titre de président du Conseil ou de l'un des comités) sous forme d'actions ou de DDVA. En ce qui concerne les allocations de présence gagnées au cours de l'exercice 2011, les administrateurs pouvaient choisir de recevoir ces allocations en espèces ou sous forme d'actions ou de DDVA. Au cours de l'exercice 2011, 10 des 15 administrateurs non-salariés ayant siégé toute l'année ont choisi de recevoir la totalité de leur rémunération sous forme d'actions ou de DDVA.

Aux termes de la nouvelle structure de rémunération, les administrateurs reçoivent au moins 100 000 \$ de leurs honoraires annuels de 175 000 \$ sous forme d'actions ou de DDVA. Ils peuvent également choisir de recevoir la totalité ou une partie de la tranche en espèces de leurs honoraires annuels sous forme d'actions ou de DDVA supplémentaires. Ce choix s'applique également aux honoraires versés aux présidents, aux allocations de présence aux réunions extraordinaires et aux frais de déplacement. Pour l'exercice 2012, 10 des 13 candidats aux postes d'administrateur non-salarié ont choisi de recevoir la totalité de leur rémunération sous forme d'actions ou de DDVA.

### Actions et DDVA appartenant à des administrateurs non-salariés et aux candidats à ces postes

Au 31 janvier 2012 :

- nombre total d'actions : 138 897
- nombre total de DDVA : 297 352
- valeur totale des actions : 8 096 306 \$
- valeur totale des DDVA : 17 332 648 \$
- valeur totale des actions et des DDVA : 25 428 954 \$

(d'après le cours de clôture des actions à la TSX de 58,29 \$ le 31 janvier 2012).

Au 31 octobre 2011, tous les administrateurs non-salariés satisfaisaient aux exigences minimales en matière de propriété d'actions, sauf M<sup>mes</sup> Brochu et Edwards, qui se sont respectivement jointes au Conseil les 22 mars 2011 et 1<sup>er</sup> août 2010 seulement.

**En quoi consistent les droits différés à la valeur d'actions?**

Les DDVA (ou droits différés à la valeur d'actions) sont des participations qui ont la même valeur économique que les actions. Les administrateurs non-salariés de la Banque et de BMO Financial Corp. reçoivent des DDVA aux termes de leurs régimes de DDVA respectifs. Les DDVA s'acquiescent immédiatement et sont crédités d'équivalents de dividendes lorsque

des dividendes sont versés sur les actions. Les administrateurs ne peuvent recevoir la valeur de leurs DDVA avant de quitter le Conseil et les conseils de toutes les entités du même groupe que la Banque. Lorsqu'ils quittent ces conseils, ils peuvent recevoir le paiement de leurs DDVA en espèces ou sous forme d'actions achetées sur le marché libre.

**Rémunération des administrateurs pour l'exercice 2011**

Le tableau suivant présente la rémunération versée par la Banque et sa filiale BMO Financial Corp. aux administrateurs non-salariés qui ont agi à titre d'administrateur pendant l'exercice 2011.

Administrateur	Honoraires versés aux administrateurs (\$)	Honoraires versés aux présidents des comités (\$)	Honoraires versés au président du Conseil non-dirigeant (\$)	Allocation de présence aux réunions du Conseil (\$) a)	Allocation de présence aux réunions des comités (\$)	Frais de déplacement (\$)	Autres frais (\$)	Total (\$)	Tranche des honoraires versée en espèces, sous forme d'actions et/ou sous forme de DDVA (\$)	Valeur totale des DDVA acquis ou gagnés (\$) b)
Robert M. Astley	100 000	25 000		46 000	37 500	3 000		211 500	Honoraires annuels : 50 % en espèces et 50 % sous forme de DDVA Allocation de présence : 100 % en espèces c)	153 150
David R. Beatty d)	100 000			42 000	27 000	1 500		170 500	Honoraires annuels : 50 % en espèces et 50 % sous forme de DDVA. Allocations de présence : 100 % en espèces	172 204
Sophie Brochu e)	66 667			24 000	7 500	3 000		101 167	100 % sous forme de DDVA	102 169
Robert Chevrier d)	100 000	15 000		44 000	16 500	3 000		178 500	Honoraires annuels : 50 % en espèces et 50 % sous forme de DDVA. Allocations de présence : 100 % en espèces f)	103 927
George A. Cope	100 000			44 000	10 500	1 500		156 000	100 % sous forme de DDVA	192 245
Christine A. Edwards	100 000			46 000	22 500	16 500	4 500 g)	189 500	100 % sous forme de DDVA	194 596
Ronald H. Farmer	100 000			46 000	27 000	3 000		176 000	100 % sous forme de DDVA	249 668
David A. Galloway h)			300 000	8 000	4 500	3 000	107 623 i)	423 123	100 % sous forme de DDVA j)	498 838
Harold N. Kvisle	100 000			38 000	21 000	7 500		166 500	100 % sous forme de DDVA	226 300
Bruce H. Mitchell	100 000	25 000		46 000	25 500	3 000	1 500 k)	201 000	100 % sous forme de DDVA	319 172
Philip S. Orsino	100 000	40 000		42 000	28 500	1 500	1 500 k)	213 500	100 % sous forme de DDVA	322 171
Martha C. Piper	100 000			40 000	22 500	9 000		171 500	Honoraires annuels : 50 % en espèces et 50 % sous forme de DDVA Allocation de présence : 100 % sous forme de DDVA l)	174 950
J. Robert S. Prichard	100 000	15 000		46 000	25 500	3 000		189 500	100 % sous forme de DDVA	289 368
Jeremy H. Reitman m)	50 000			22 000	9 000	1 500		82 500	100 % sous forme de DDVA	156 356
Guyline Saucier	100 000			46 000	28 500	3 000		177 500	Honoraires annuels : 50 % en espèces et 50 % sous forme de DDVA. Allocations de présence : 100 % en espèces	153 551
Nancy C. Southern m)	50 000			16 000	10 500	3 000		79 500	Honoraires annuels : 50 % en espèces et 50 % sous forme de DDVA. Allocations de présence : 100 % en espèces	43 305
Don M. Wilson III	100 000			44 000	30 000	12 000	3 000 n)	189 000	100 % sous forme de DDVA	222 150
<b>Total</b>	<b>1 466 667</b>	<b>120 000</b>	<b>300 000</b>	<b>640 000</b>	<b>354 000</b>	<b>78 000</b>	<b>118 123</b>	<b>3 076 790</b>	<b>Total des honoraires versés sous forme de DDVA : 2 299 735 \$</b> <b>Total des honoraires versés sous forme d'actions ordinaires : 0</b> <b>Total des honoraires versés en espèces : 777 055</b>	<b>3 574 120</b>

a) Comprend deux allocations de présence lorsque la réunion s'étend sur deux jours.

b) Comprend la valeur à la date d'octroi des DDVA versés en guise de rémunération gagnée pour l'exercice 2011 et les dividendes versés à l'égard du nombre total de DDVA détenus par chaque administrateur au cours de l'exercice 2011 sous forme de DDVA supplémentaires. Dans le cas de M. Galloway, comprend des DDVA attribués aux termes d'un régime offert aux administrateurs de BMO Financial Corp. (convertis en dollars canadiens conformément à la note i) ci-après).

c) Rémunération versée en espèces au président d'un comité. Représente le choix effectué pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 31 octobre 2011; pour novembre et décembre 2010, M. Astley a choisi de se faire verser la totalité de ses honoraires sous forme de DDVA.

d) M. Beatty et Chevrier se retireront du Conseil d'administration de la Banque en date du 20 mars 2012.

e) M<sup>me</sup> Brochu a été élue au Conseil d'administration de la Banque et sa nomination a pris effet le 22 mars 2011.

f) Rémunération versée en espèces au président d'un comité.

g) Comprend une rémunération versée aux administrateurs ayant assisté à une réunion d'un comité à titre d'invités et une rémunération versée aux administrateurs ayant assisté à une réunion avec un organisme de réglementation.

- h) M. Galloway se retirera en tant que membre et président du Conseil d'administration de la Banque en date du 20 mars 2012.
- i) Comprend la rémunération de 110 000 \$ US reçue par M. Galloway en contrepartie de ses services en qualité d'administrateur de BMO Financial Corp. durant l'exercice 2011. Cette somme a été versée en dollars américains et convertie aux fins des présentes en dollars canadiens au taux de change aux dates d'octroi de 0,9894 \$ US pour 1,00 \$ CA au 14 janvier 2011, de 0,9601 \$ US pour 1,00 \$ CA au 15 avril 2011, de 0,9536 \$ US pour 1,00 \$ CA au 15 juillet 2011, et de 1,0105 \$ US pour 1,00 \$ CA au 14 octobre 2011.
- j) Compte tenu uniquement des services fournis en tant que membre du Conseil d'administration de la Banque de Montréal. Comme il est indiqué à la page 19, à la rubrique « Rémunération versée par les filiales/entités du même groupe », M. Galloway a gagné une rémunération annuelle de 110 000 \$ US en contrepartie de ses services en qualité d'administrateur de BMO Financial Corp. et a reçu 20 000 \$ US de cette rémunération annuelle sous forme de DDVA.
- k) Comprend une rémunération versée aux administrateurs ayant assisté à une réunion avec un organisme de réglementation.
- l) Représente le choix effectué pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 31 octobre 2011; pour novembre et décembre 2010, M<sup>me</sup> Piper a choisi de se faire verser la totalité de ses honoraires sous forme de DDVA.
- m) M. Reitman et M<sup>me</sup> Southern se sont retirés du Conseil d'administration de la Banque en date du 22 mars 2011.
- n) Comprend une rémunération versée aux administrateurs ayant assisté à une réunion de comité à titre d'invités.

### Rémunération versée par les filiales/entités du même groupe

À l'occasion, les administrateurs non-salariés de la Banque agissent à titre d'administrateurs de filiales et d'entités du même groupe que la Banque. Ils reçoivent une rémunération en contrepartie de leurs services et sont remboursés des frais de déplacement et des autres frais engagés pour assister aux réunions du conseil et des comités. Durant l'exercice 2011, M. Galloway était le seul administrateur non-salarié de la Banque qui a été rémunéré en contrepartie de ses services en qualité d'administrateur d'une filiale de la Banque ou d'une entité du même groupe que la Banque. M. Galloway a siégé au conseil d'administration de BMO Financial Corp., notre société de portefeuille bancaire américaine et reçu de celle-ci une rémunération annuelle de 110 000 \$ US, dont une tranche de 20 000 \$ US sous forme de DDVA aux termes d'un régime offert aux administrateurs de BMO Financial Corp.

### Régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants

L'octroi d'options aux termes du régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants a pris fin le 1<sup>er</sup> novembre 2003. Une description du régime figure à la page 57.

Le tableau ci-après indique les administrateurs non-salariés qui avaient reçu des options non exercées au 31 octobre 2011.

Nom	Attributions à base d'options			
	Nombre de titres sous-jacents aux options non exercées	Prix d'exercice des options	Date d'expiration des options	Valeur des options non exercées (au 31 octobre 2011) a)
Robert Chevrier	4 723	36,01 \$	1 <sup>er</sup> mars 2012	108 062,24 \$
Robert Chevrier	3 000	43,25 \$	28 février 2013	46 920,00 \$
David A. Galloway	7 500	36,01 \$	1 <sup>er</sup> mars 2012	171 600,00 \$
David A. Galloway	3 000	43,25 \$	28 février 2013	46 920,00 \$
Bruce H. Mitchell	7 500	36,01 \$	1 <sup>er</sup> mars 2012	171 600,00 \$
Bruce H. Mitchell	3 000	43,25 \$	28 février 2013	46 920,00 \$
Philip S. Orsino	7 500	36,01 \$	1 <sup>er</sup> mars 2012	171 600,00 \$
Philip S. Orsino	3 000	43,25 \$	28 février 2013	46 920,00 \$
J. Robert S. Prichard	7 500	36,01 \$	1 <sup>er</sup> mars 2012	171 600,00 \$
J. Robert S. Prichard	3 000	43,25 \$	28 février 2013	46 920,00 \$
Guylaine Saucier	6 500	36,01 \$	1 <sup>er</sup> mars 2012	148 720,00 \$
Guylaine Saucier	3 000	43,25 \$	28 février 2013	46 920,00 \$

a) La valeur des options dans le cours non exercées correspond à la différence entre le prix d'exercice des options et le cours de clôture des actions à la TSX le 31 octobre 2011 (58,89 \$ par action).

## Relevé des présences des administrateurs pour l'exercice 2011

Le tableau ci-après présente un relevé sommaire des présences des administrateurs pour l'exercice 2011.

Relevé des présences des administrateurs	Conseil (19 réunions)		Comité d'audit (9 réunions)		Comité de gouvernance et de mise en candidature (7 réunions)		Comité des ressources humaines (8 réunions)		Comité d'évaluation des risques (10 réunions)		La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal (4 réunions)		TOTAL
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	%
Robert M. Astley	19	100	-	-	7	100	8	100	10	100	-	-	100
David R. Beatty a)	17	89	-	-	-	-	8	100	10	100	-	-	95
Sophie Brochu b)	10/11	91	5/5	100	-	-	-	-	-	-	-	-	94
Robert Chevrier a)	18	95	7	78	-	-	-	-	-	-	4	100	91
George A. Cope	18	95	-	-	-	-	7	88	-	-	-	-	93
William A. Downe c)	19	100	9	100	7	100	8	100	10	100	-	-	100
Christine A. Edwards	19	100	2/2 d)	100	-	-	5/5 e)	100	10	100	-	-	100
Ronald H. Farmer	19	100	8	89	-	-	8	100	-	-	2/2 f)	100	97
David A. Galloway g)	19	100	9	100	7	100	7	88	9	90	3	75	95
Harold N. Kvisle	16	84	-	-	-	-	5/5 h)	100	9	90	-	-	88
Bruce H. Mitchell	19	100	-	-	7	100	-	-	10	100	-	-	100
Philip S. Orsino	17	89	9	100	6	86	-	-	4/4 i)	100	-	-	92
Martha C. Piper	18	95	8	89	4/4 j)	100	3/3 k)	100	-	-	-	-	94
J. Robert S. Prichard	19	100	-	-	7	100	-	-	10	100	-	-	100
Jeremy H. Reitman l)	9/9	100	4/4	100	-	-	-	-	-	-	2/2	100	100
Guyline Saucier	19	100	9	100	-	-	-	-	10	100	-	-	100
Nancy C. Southern l)	7/9	78	-	-	2/3	67	-	-	3/4	75	2/2	100	78
Don M. Wilson III	18	95	2/2 m)	100	-	-	7	88	10	100	3	75	93
<b>Pourcentage moyen</b>		<b>96 %</b>		<b>96 %</b>		<b>96 %</b>		<b>96 %</b>		<b>97 %</b>		<b>89 %</b>	<b>96 %</b>

a) MM. Beatty et Chevrier se retireront du Conseil en date du 20 mars 2012.

b) M<sup>me</sup> Brochu a été nommée membre du Conseil et du comité d'audit en date du 22 mars 2011.

c) Au cours de l'exercice 2011, M. Downe a assisté à l'ensemble ou à une partie des réunions de comités, selon le cas, à la demande des comités, sans en être membre.

d) M<sup>me</sup> Edwards a assisté aux réunions du comité d'audit du 24 janvier 2011 et du 28 février 2011 à titre d'invitée.

e) M<sup>me</sup> Edwards a été nommée membre du comité des ressources humaines en date du 22 mars 2011.

f) M. Farmer a été nommé membre du conseil d'administration de La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal en date du 22 mars 2011.

g) M. Galloway se retirera en tant que membre et président du Conseil en date du 20 mars 2012.

h) M. Kvisle a été nommé membre du comité des ressources humaines en date du 22 mars 2011.

i) M. Orsino a cessé d'être membre du comité d'évaluation des risques en date du 22 mars 2011.

j) M<sup>me</sup> Piper a été nommée membre du comité de gouvernance et de mise en candidature en date du 22 mars 2011.

k) M<sup>me</sup> Piper a cessé d'être membre du comité des ressources humaines en date du 22 mars 2011.

l) M. Reitman et M<sup>me</sup> Southern se sont retirés en tant que membres du Conseil en date du 22 mars 2011.

m) M. Wilson III a assisté aux réunions du comité d'audit du 19 novembre 2010 et du 6 décembre 2010 à titre d'invité.

### Information supplémentaire au sujet des administrateurs

À la connaissance de la Banque, au 31 janvier 2012 ou au cours des 10 dernières années, aucun administrateur pressenti de la Banque n'est ou n'a été :

- administrateur, chef de la direction ou chef des finances d'une société (y compris la Banque) qui, selon le cas :
  - a fait l'objet d'une ordonnance (y compris une ordonnance d'interdiction d'opérations ou une ordonnance qui y est admissible ou encore une ordonnance refusant à la société le droit de se prévaloir d'une dispense prévue par la législation en valeurs mobilières) pendant plus de 30 jours consécutifs, qui a été rendue pendant que l'administrateur pressenti exerçait les fonctions d'administrateur, de chef de la direction ou de chef des finances;
  - a fait l'objet d'une ordonnance (y compris une ordonnance d'interdiction d'opérations ou une ordonnance qui y est admissible ou encore une ordonnance refusant à la société le droit de se prévaloir d'une dispense prévue par la législation en valeurs mobilières) pendant plus de 30 jours consécutifs, qui a été rendue une fois que l'administrateur pressenti a cessé d'exercer les fonctions d'administrateur, de chef de la direction ou de chef des finances et qui découlait d'un événement survenu pendant que cette personne exerçait ces fonctions;
- administrateur ou membre de la haute direction d'une société (y compris la Banque) qui, pendant que cette personne exerçait ses fonctions à ce titre ou au cours de l'année qui a suivi la cessation de ces fonctions, a fait faillite, a fait une proposition concordataire en vertu de la législation sur la faillite ou l'insolvabilité, a été poursuivi par ses créanciers, conclu un concordat ou un compromis avec eux, intenté des poursuites contre eux, pris des dispositions ou fait des démarches en vue de conclure un concordat ou un compromis avec eux, ou si un séquestre, un séquestre-gérant ou un syndic de faillite a été nommé pour détenir ses biens;

sauf les suivants :

Guyline Saucier, administratrice de la Banque, a fait l'objet d'une ordonnance d'interdiction d'opérations le 17 mai 2004 étant donné qu'elle était administratrice de la Corporation Nortel Networks, qui a omis de déposer ses états financiers. L'ordonnance d'interdiction d'opérations a été révoquée le 21 juin 2005. M<sup>me</sup> Saucier ne siège plus au conseil d'administration de cette société.

Philip Orsino, administrateur de la Banque, a siégé au conseil d'administration de la Corporation CFM de juillet 2007 jusqu'à sa démission en mars 2008. En avril 2008, CFM a demandé la protection contre ses créanciers en vertu de la LACC.

# Gouvernance

La Banque de Montréal adhère à des normes élevées en matière de gouvernance qui reflètent à la fois les exigences juridiques et réglementaires applicables et les pratiques exemplaires émergentes. Nous estimons qu'une saine gouvernance constitue le fondement d'un comportement en affaires responsable envers nos principales parties prenantes. Pour une analyse détaillée de nos pratiques en matière de gouvernance, veuillez vous reporter à l'énoncé des pratiques en matière de gouvernance qui figure aux pages 60 et suivantes de la présente circulaire.

La présente rubrique renferme les rapports du comité d'audit, du comité de gouvernance et de mise en candidature, du comité d'évaluation des risques et du comité des ressources humaines, qui résumant la responsabilité des comités du Conseil tout en faisant ressortir leurs principales réalisations en 2011.

## Rapport du comité d'audit

**Membres :** Philip Orsino (président), Sophie Brochu, Robert Chevrier, Ronald Farmer, David Galloway, Martha Piper et Guylaine Saucier

Le comité d'audit, qui est également le comité de révision de la Banque, est chargé d'aider le Conseil à s'acquitter de sa responsabilité de surveillance afin d'assurer l'intégrité de l'information financière de la Banque. Le comité surveille les contrôles internes de la Banque, le rendement de ses fonctions d'audit interne et externe, les opérations entre apparentés, les conflits d'intérêts et l'éthique. Enfin, le comité agit à titre de comité d'audit et de révision de certaines filiales désignées.

Le Conseil a déterminé que chaque membre du comité d'audit a des « compétences financières », au sens attribué à cette expression dans les règles des Autorités canadiennes en valeurs mobilières et de la Securities and Exchange Commission (la « SEC ») de même que dans les normes de la NYSE, et que MM. Chevrier et Orsino et M<sup>me</sup> Saucier sont des « experts financiers du comité d'audit », au sens attribué à l'expression *Audit Committee Financial Expert* dans les règles de la SEC.

### En 2011, le comité s'est acquitté des tâches suivantes :

#### Information financière et contrôles internes

- il a recommandé au Conseil d'approuver les états financiers consolidés et le rapport de gestion connexe, les communiqués de nature financière et la notice annuelle;
- il a évalué le caractère approprié du processus de comptabilité et d'information financière de la Banque ainsi que l'efficacité des contrôles internes de la Banque, des auditeurs des actionnaires et de l'Audit interne;
- il a supervisé les questions financières associées à l'acquisition et à l'intégration de Marshall & Ilsley Corporation aux États-Unis du point de vue de la comptabilité, de la communication de l'information, des contrôles et de l'Audit interne;
- il a participé à plusieurs formations (notamment des formations sur les Normes internationales d'information financière (les « IFRS ») et les mesures permettant de contrer le blanchiment d'argent).

#### Gouvernance et risques

- il a approuvé les procédures de dénonciation et les modifications apportées aux *Principes fondamentaux*, soit le code de conduite et d'éthique de la Banque, à la Charte du comité, au mandat de l'Audit interne ou aux politiques et méthodes de la Banque en matière d'indépendance des auditeurs, de communication de l'information, de contrôle interne, de gestion de la conformité aux lois et de procédures de dénonciation de la Banque;
- il a examiné l'efficacité des principaux contrôles permettant de gérer le risque juridique et réglementaire, notamment les rapports sur les questions juridiques et de conformité importantes, les modifications législatives et réglementaires importantes, les opérations entre apparentés importantes, les rapports sur les litiges et les mesures prises par la Banque pour se préparer à la mise en œuvre des IFRS ;

- il a examiné la nature et l'étendue des examens effectués par des tiers indépendants pour les fonctions Finances et Conformité, approuvé la nomination des tiers qui ont effectué ces examens et pris connaissance du rapport effectué par un tiers sur le respect par l'Audit interne de normes professionnelles. Ces examens sont effectués périodiquement conformément à une bonne gouvernance;
- il a rencontré régulièrement en privé les auditeurs des actionnaires, l'auditeur en chef et le conseiller général;
- il a surveillé la correspondance échangée avec les autorités de réglementation, les conditions actuelles du marché ainsi que les modifications législatives et réglementaires ayant une incidence sur les activités de la Banque.

#### Questions d'ordre stratégique

- il a pris connaissance de présentations sur les activités de la Banque au Canada et à l'étranger afin de mieux comprendre les stratégies d'affaires et le rendement;
- il a accueilli un nouveau membre, soit Sophie Brochu (administratrice récemment nommée en 2011 et présidente et chef de la direction de Gaz Métro).

Le comité estime s'être acquitté de son mandat pour l'exercice terminé le 31 octobre 2011. Le mandat du comité est décrit dans sa charte, à [www.bmo.com/relationsinvestisseurs/gouvernance](http://www.bmo.com/relationsinvestisseurs/gouvernance).



**Philip S. Orsino**  
Président

## Rapport du comité de gouvernance et de mise en candidature

**Membres :** Robert Prichard (président), Robert Astley, David Galloway, Bruce Mitchell, Philip Orsino et Martha Piper

Le comité de gouvernance et de mise en candidature est chargé d'élaborer les principes et lignes directrices en matière de gouvernance de la Banque, de trouver des candidats aux postes d'administrateur et de proposer leur élection ou leur nomination ainsi que de gérer le processus d'orientation et d'évaluation suivi par la Banque à l'égard du Conseil, de ses comités et des administrateurs.

**En 2011, le comité s'est acquitté des tâches suivantes :**

### Évaluation des administrateurs et composition du Conseil

- il a évalué la composition, la taille et les compétences du Conseil et surveillé un processus de renouvellement du Conseil qui a entraîné l'élection de Sophie Brochu au Conseil à la suite de l'assemblée annuelle des actionnaires de 2011 et l'ajout d'Eric La Flèche à la liste des candidats à l'élection des administrateurs qui sera examinée lors de l'assemblée annuelle des actionnaires de 2012;
- il a administré le processus selon lequel le président du Conseil et chaque président d'un comité du Conseil ont établi des objectifs annuels qui ont été utilisés dans l'évaluation annuelle de l'efficacité du président du Conseil, des présidents de comités du Conseil, du Conseil et de chaque comité du conseil;
- il a modifié et administré le processus d'évaluation par les pairs pour tous les administrateurs existants et examiné les résultats globaux;
- il a recommandé les candidats à l'élection des administrateurs qui se tiendra à l'assemblée annuelle des actionnaires et recommandé la candidature des membres et des présidents des comités du Conseil.
- il a évalué l'efficacité de la séance stratégique de la Banque.

### Engagement à l'égard de la gouvernance

- il a examiné le système de gouvernance de la Banque afin de s'assurer de la conformité aux exigences légales et réglementaires applicables. Vous trouverez une description complète des pratiques en matière de gouvernance de la Banque dans l'énoncé des pratiques en matière de gouvernance qui figure aux pages 60 et suivantes de la présente circulaire de sollicitation de procurations ou à [www.bmo.com/relationinvestisseurs](http://www.bmo.com/relationinvestisseurs);
- il a évalué l'indépendance, la participation en actions et l'assiduité aux réunions de chaque administrateur et supervisé le processus d'évaluation de la qualification des administrateurs, conformément à la ligne directrice E-17 du Bureau du surintendant des institutions financières;

- il a comparé les pratiques de la Banque en matière de gouvernance aux nouvelles pratiques exemplaires (y compris les questions d'engagement de la part des actionnaires et du Conseil);
- il a entrepris un examen des documents de la Banque liés à la gouvernance (notamment le mandat du Conseil, les chartes des comités du Conseil, les descriptions de fonctions et les Lignes directrices d'approbation et de surveillance du Conseil) et approuvé la charte du comité ainsi que les programmes d'orientation des nouveaux administrateurs et membres de comités du Conseil.

### Planification de la relève

- il a administré le processus de nomination du président du Conseil qui a entraîné la recommandation de J. Robert S. Prichard à titre de nouveau président du Conseil après sa réélection au Conseil d'administration à l'assemblée annuelle de 2012 des actionnaires et le départ à la retraite de David A. Galloway qui a occupé ce poste pendant huit ans.

### Rémunération des administrateurs

- il a recommandé un modèle de rémunération fixe à l'égard des administrateurs, qui a pris effet le 1<sup>er</sup> novembre 2011 et qui vise la simplicité, la transparence et l'harmonisation en ce qui concerne le rôle d'un administrateur et les intérêts de la Banque.

Le comité estime s'être acquitté de son mandat pour l'exercice terminé le 31 octobre 2011. Le mandat du comité est décrit dans sa charte, à [www.bmo.com/relationinvestisseurs/gouvernance](http://www.bmo.com/relationinvestisseurs/gouvernance).



**J. Robert S. Prichard**  
Président

## Rapport du comité d'évaluation des risques

**Membres :** Bruce Mitchell (président), Robert Astley, David Beatty, Christine Edwards, David Galloway, Harold Kvisle, Robert Prichard, Guylaine Saucier et Don Wilson III

Le comité d'évaluation des risques est chargé d'aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance des activités de repérage et de gestion des risques auxquels la Banque fait face, de la conformité aux politiques internes de gestion des risques et de la conformité aux exigences réglementaires liées aux risques.

**En 2011, le comité s'est acquitté des tâches suivantes :**

### Repérage et gestion des risques

- il a approuvé le profil de la Banque en matière de risques liés au marché, certains des risques de crédit auxquels elle était exposée et le processus d'exonération quant à l'application de la politique en matière de crédit, les restrictions quant aux fonctions pouvant être déléguées à la direction, la charte du comité, les capitaux devant être inclus dans le plan de capital compte tenu des risques et les évaluations faites au sujet de la suffisance des fonds propres, le degré de tolérance aux risques et certaines politiques portant sur les risques;
- il a évalué le profil de la Banque en matière de risque de crédit, de risque de marché, de risque opérationnel, de risque d'atteinte à la réputation, de risque de financement et de risque d'illiquidité;
- il a examiné les provisions pour pertes sur créances, les produits et stratégies d'entreprise choisis pour chacune des divisions, les principales méthodes et procédures que la direction a établies pour contrôler les risques clés, divers rapports sur la simulation de crise et les principaux mécanismes d'impartition conformément à la ligne directrice B-10 du BSIF.

### Questions stratégiques

- il a pris connaissance de présentations portant sur l'incidence de l'économie mondiale sur le secteur bancaire ainsi que les divisions et le profil de risque de la Banque et de rapports que la direction a publiés sur diverses questions, dont l'intégration de Marshall & Ilsley Corporation aux États-Unis du point de vue du risque, les pratiques en matière de gestion des risques de la Banque comparativement aux pratiques exemplaires du secteur bancaire, les risques de crédit structurés, les capitaux et liquidités actuels et prévus et le processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres.

### Surveillance et gouvernance

- il a examiné la nature et l'étendue de l'examen effectué par un tiers indépendant pour la fonction des risques, approuvé la nomination du tiers chargé d'effectuer l'examen et examiné le rapport qui en a résulté avec la direction et les autorités de réglementation. L'examen a été effectué afin d'assurer une saine gouvernance;
- il a surveillé les questions liées au risque analysées par le comité de surveillance des risques des États-Unis, les questions liées aux risques émergents, la crise de la dette européenne et la conjoncture des marchés mondiaux;
- il a surveillé régulièrement l'examen de l'organisation des risques, de la gouvernance des risques et des diverses pratiques de gestion des risques de la Banque.

### Modification de la réglementation

- il a reçu des rapports de la direction sur la réforme de la réglementation concernant les fonds propres et la liquidité prévue par les Accords de Bâle III ainsi que les plans de gestion des risques et de redressement qui sont élaborés conformément aux exigences du BSIF.

Le comité estime s'être acquitté de son mandat pour l'exercice terminé le 31 octobre 2011. Le mandat du comité est décrit dans sa charte, à [www.bmo.com/relationinvestisseurs/gouvernance](http://www.bmo.com/relationinvestisseurs/gouvernance).



**Bruce H. Mitchell**  
Président

## Rapport du comité des ressources humaines

**Membres :** Robert Astley (président), David Beatty, George Cope, Christine Edwards, Ronald Farmer, David Galloway, Harold Kvisle et Don Wilson III

Le comité des ressources humaines supervise les stratégies en matière de ressources humaines, y compris la gestion de la rémunération et des compétences. Conformément au mandat du comité, les membres du comité doivent avoir ou acquérir dans un délai raisonnable après leur nomination une solide compréhension des questions liées aux ressources humaines et à la rémunération de manière à pouvoir contribuer pleinement à l'atteinte des objectifs du comité. Le comité de gouvernance et de mise en candidature a procédé à un examen annuel de sa composition en juillet 2011 et a conclu qu'il possédait un niveau de compétences et d'expérience approprié compte tenu du processus de gestion des risques des institutions financières et des pratiques en matière de rémunération. Six membres de ce comité sont également membres du comité d'évaluation des risques de la Banque.

### En 2011, le comité s'est acquitté des tâches suivantes :

#### Surveillance de la rémunération et gouvernance

- il a vérifié si les programmes de rémunération et les pratiques de la Banque sont conformes aux principes du Conseil de stabilité financière (les principes du CSF) et aux exigences connexes du BSIF et d'autres territoires dans lesquels nous exerçons des activités, notamment les lignes directrices de la Réserve fédérale américaine intitulées *Guidance on Sound Incentive Compensation Policies*, et il a conclu que la Banque se conforme à ces exigences;
- il a examiné les programmes de rémunération avec un conseiller indépendant et conclu que ces programmes n'encouragent pas la prise de risques excessifs ou inappropriés;
- il a examiné le rendement du conseiller indépendant du comité;
- il s'est réuni en l'absence de la direction au début et à la fin de chaque réunion prévue au calendrier et il a rencontré le conseiller indépendant du comité en l'absence de la direction.

#### Rémunération du chef de la direction et des membres de la haute direction

- il a évalué le rendement du président et chef de la direction par rapport à ses objectifs pour le dernier exercice, examiné l'évaluation avec le Conseil et recommandé sa rémunération aux membres indépendants du Conseil aux fins d'approbation;
- il a approuvé les évaluations de rendement annuel soumises par le président et chef de la direction à l'égard des membres de la haute direction (les huit plus hauts dirigeants de la Banque) et approuvé leur rémunération.

#### Compétences et planification de la relève

- il a recommandé au Conseil la nomination et la renomination de membres de la haute direction et examiné la nomination et la renomination d'autres cadres;
- il s'est assuré que des programmes de gestion des ressources et de planification de la relève complets sont en place pour le président et

chef de la direction et les principaux cadres supérieurs, et examiné les plans de planification de la relève avec le Conseil;

- il a continué d'évaluer les stratégies en matière de leadership et de recrutement au sein des principaux groupes d'exploitation.

#### Questions stratégiques

- il a approuvé des modifications apportées aux paramètres d'évaluation de la rémunération incitative des cadres pour l'exercice 2011 afin d'harmoniser davantage la rémunération des cadres avec les priorités stratégiques de BMO. Entre autres, 1) il a ajouté un paramètre d'évaluation de la loyauté et de l'expérience des clients pour tous les groupes d'exploitation, un paramètre d'évaluation du levier d'exploitation avant amortissement pour la Banque et Marchés des capitaux et un modificateur pour la Banque et les groupes d'exploitation qui équilibre le rendement actuel avec les investissements futurs; 2) il a augmenté la pondération du rendement des capitaux propres pour la Banque et Marchés des capitaux; 3) il a réduit la pondération de la croissance du résultat par action avant amortissement et de la croissance des revenus de la Banque, ainsi que le revenu net après impôts de Marchés des capitaux;
- il a approuvé une modification apportée aux régimes de rémunération de Marchés des capitaux pour l'exercice 2012, qui intègre le rendement total de la Banque dans le calcul du montant global des attributions de Marchés des capitaux.

Le comité estime s'être acquitté de son mandat pour l'exercice terminé le 31 octobre 2011. Le mandat du comité est décrit dans sa charte affichée à [www.bmo.com/relationinvestisseurs/gouvernance](http://www.bmo.com/relationinvestisseurs/gouvernance).



**Robert M. Astley**  
Président

# Analyse de la rémunération

La Banque de Montréal a pour vision d'être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle. Elle a pour principe directeur de maximiser le rendement total des actionnaires et de trouver l'équilibre entre ses engagements à l'égard de la performance financière, de ses clients, de ses employés, de l'environnement et des collectivités où elle vit et travaille.

La présente rubrique de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction décrit comment les politiques et la structure de rémunération de la Banque soutiennent cette vision, sans encourager la prise de risques excessifs ou inappropriés.

Message du président du comité des ressources humaines .....	25
1. Gouvernance et surveillance de la rémunération .....	26
2. Démarche en matière de rémunération .....	28
3. Éléments du programme .....	31
4. Fonctionnement des régimes d'incitation .....	33
5. Résultats de 2011 .....	37
6. Rémunération des membres de la haute direction visés pour 2011 .....	39
Tableaux de la rémunération des cadres .....	49
Renseignements complémentaires .....	55
Autres renseignements .....	58

## Message du président du comité des ressources humaines

Les actionnaires investissent dans la Banque de Montréal pour plusieurs raisons, dont les suivantes :

- une stratégie de croissance claire;
- des entreprises bien placées pour faire face au contexte actuel;
- une situation financière solide;
- une gestion des risques proactive;
- un engagement envers les parties intéressées.

### Stratégie et rendement

La démarche adoptée par le comité des ressources humaines envers la rémunération des cadres, soit la manière dont il structure, attribue et gouverne la rémunération, est ultimement conçue pour motiver nos cadres à satisfaire aux attentes très variées des investisseurs.

La stratégie constitue notre point de départ. Notre vision est d'être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle. Notre but est de produire un rendement total des actionnaires supérieur et d'établir un équilibre entre nos engagements envers le rendement financier, les clients, les employés, l'environnement et les collectivités. Notre processus de planification des affaires est rigoureux et prévoit un processus de reddition de comptes clair et direct pour le rendement annuel et à long terme qui est évalué en fonction de paramètres internes et externes et des progrès effectués à l'égard de nos priorités stratégiques. La rémunération des cadres est établie en fonction de cibles qui soutiennent ces objectifs tout en assurant une gestion prudente des risques.

En 2011, la stratégie de BMO a permis d'obtenir d'excellents résultats en dépit de la grande incertitude qui plane sur les marchés depuis quelques années.

Le revenu net a augmenté de 16 % pour atteindre 3,3 milliards de dollars, ce qui a donné lieu à une croissance du résultat par action de 11 % et à un rendement des capitaux propres (RCP) de 15,3 %. En fait, BMO est l'une des deux seules banques de notre groupe de référence nord-américain qui ont obtenu un RCP d'au moins 13 % au cours de 21 des 22 dernières années. La croissance des revenus a été bonne et les provisions pour pertes sur créances ont diminué. Bien que les frais aient connu une hausse légèrement supérieure aux revenus en raison des investissements effectués dans les activités principales, dans l'ensemble, les revenus ont excédé les coûts, ce qui a contribué à la croissance du revenu net. Notre RTA sur trois ans de 17,4 % constitue une importante mesure pour la Banque. Cette année, notre RTA sur trois ans s'est hissé au deuxième rang des RTA des cinq banques canadiennes de notre groupe de référence, derrière celui de la Banque Nationale. Le RTA sur trois ans est directement lié à notre stratégie à moyen et à long terme et il constitue une indication efficace du développement d'une croissance rentable et soutenue.

L'acquisition de Marshall & Ilsley Corporation (M&I) a été conclue à temps et selon les budgets et a été bien gérée. Cette acquisition nous a permis de réaliser d'importantes économies d'échelle, nous a fourni un point d'entrée efficace sur de nouveaux marchés et a été structurée pour créer des rôles clairs et faciliter les synergies entre les entreprises canadiennes et américaines. Les débuts sont prometteurs, mais le succès de cette entreprise repose sur l'efficacité de son intégration, et nous en tiendrons compte dans le cadre de nos décisions en matière de rémunération pour 2012.

Nous avons continué d'accroître notre position sur le marché et figurons parmi les 10 meilleures banques nord-américaines pour ce qui est de la clarté et de la visibilité de notre marque, de nos importantes ramifications dans le secteur du détail et de la gestion de patrimoine et de notre présence bien établie dans le secteur de la vente en gros. Nous jouissons du taux de loyauté le plus élevé dans le secteur américain et BMO

figure constamment parmi les meilleurs employeurs au Canada et aux États-Unis.

Ces résultats ont une incidence directe sur la rémunération de nos membres de la haute direction, dont le profil figure aux pages 39 et suivantes. Ils démontrent également la force dont continue de faire preuve la direction de BMO, dirigée par Bill Downe, qui, depuis sa nomination au poste de président et chef de la direction en 2007, met de l'avant notre stratégie consistant à devenir la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle.

### Rémunération du chef de la direction :

La rémunération totale de M. Downe cette année s'élevait à 9,9 millions de dollars. Le comité lui a attribué cette rémunération en fonction de notre évaluation de son rendement par rapport au rendement cible de la Banque et à son rendement cible individuel pour l'exercice, sur lesquels vous trouverez de plus amples renseignements aux pages 39 et suivantes. Cela représente une hausse de 3,5 % principalement en raison de notre RTA relatif sur trois ans élevé, qui explique la hausse des attributions à moyen et à long terme. Le comité estime que le fait d'établir une tranche importante de la rémunération totale d'un cadre en fonction du RTA permet d'harmoniser la rémunération au rendement ainsi que de motiver la direction à livrer des résultats supérieurs à moyen et à long terme. Nous estimons que notre politique qui consiste à hausser ou à diminuer le montant global des attributions à moyen et à long terme en fonction du RTA sur trois ans historique relatif constitue une pratique exemplaire. En outre, plus de 75 % de la rémunération d'un cadre est reportée, ce qui est largement supérieur au pourcentage exigé selon les principes du Conseil de stabilité financière.

### Ne pas perdre de vue les objectifs à long terme :

Nous revoyons constamment nos programmes de rémunération des cadres et avons introduit des mesures de rajustement importantes des paramètres en 2011 afin d'harmoniser davantage la rémunération incitative à court et à moyen terme avec les priorités stratégiques de BMO :

- *Prise de risques équilibrés* : Nous avons augmenté la pondération du rendement des capitaux propres en 2011 pour la Banque et pour Marchés des capitaux tout en réduisant légèrement la pondération de la croissance du résultat par action et de la croissance des revenus pour la Banque ainsi que le revenu net après impôts pour Marchés des capitaux. Cette modification renforce la corrélation entre le montant de capitaux qu'une entreprise utilise et les risques qu'elle prend.
- *Gestion des frais* : Nous avons ajouté le levier d'exploitation avant amortissement dans les paramètres d'évaluation de base pour la Banque et pour Marchés des capitaux afin d'inciter les cadres à stimuler la croissance de façon efficiente. Bien que le principal objectif de la Banque soit de stimuler la croissance de façon rentable, la gestion des frais et l'efficacité opérationnelle constituent des outils importants qui contribuent à la rentabilité.
- *Loyauté/expérience des clients* : Nous avons introduit un paramètre intitulé « loyauté/expérience des clients » pour chaque groupe d'ex-

ploitation conformément à notre vision visant à faire de la Banque la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle.

- **Modificateur de croissance futur** : Nous avons introduit un nouveau modificateur qui permet d'effectuer des rajustements à la hausse ou à la baisse afin d'équilibrer le rendement actuel avec les investissements futurs.

Nous avons également mis davantage l'accent sur la gestion des compétences et la planification de la relève. Selon les pratiques exemplaires en matière de gestion des compétences, chaque membre de la haute direction présente au comité ses stratégies en matière de planification de la relève, de formation et de gestion des compétences, ce qui nous permet de surveiller de plus près la planification de la relève au sein de la direction dans chaque groupe d'exploitation et nous aide à nous assurer de disposer des bons candidats pour exécuter la stratégie de BMO dans l'avenir.

Le comité est très heureux des progrès réalisés par la Banque à l'égard de sa stratégie cette année et estime que la Banque est bien placée pour assurer son succès à long terme. Nous estimons que les attributions de rémunération octroyées pour 2011 et les paramètres sur lesquels elles étaient fondées constituent un juste reflet des réalisations de l'année.



**Robert M. Astley**  
Président

## 1. Gouvernance et surveillance de la rémunération

Comité des ressources humaines du Conseil chevronné appliquant une démarche rigoureuse

Officialisation du comité de surveillance de la rémunération en 2011

Harmonisation étroite entre la rémunération et la gestion des risques

Simulation des risques et essais à rebours indépendants

Le comité des ressources humaines du Conseil d'administration est chargé d'établir et de surveiller les régimes de rémunération de la Banque.

Huit administrateurs siègent actuellement à ce comité. Tous sont indépendants et la durée moyenne de leur mandat auprès du comité est de 4,25 ans. Vous trouverez aux pages 8 et suivantes une biographie des administrateurs et à la page 23 de plus amples renseignements au sujet du comité et de ses activités en 2011.

	Membre du comité depuis
Robert M. Astley (président du comité)	2004
David R. Beatty	2008
George C. Cope	2010
Christine A. Edwards	2011
Ronald H. Farmer	2003
David A. Galloway (président du Conseil)	1999
Harold N. Kvisle (également membre de 2005 à 2007)	2011
Don M. Wilson III	2009

Pour s'assurer que le comité a l'expérience nécessaire pour s'acquitter de son mandat, sa charte exige que ses membres aient ou acquièrent, dans un délai raisonnable après leur nomination, une compréhension approfondie des questions liées aux ressources humaines et à la rémunération.

Bon nombre des membres du comité ont acquis de l'expérience en ressources humaines et en rémunération en occupant un poste de chef de la direction ou un poste équivalent au sein d'une importante entreprise. Trois d'entre eux ont déjà siégé au comité de rémunération d'autres émetteurs cotés en bourse.

Le comité de gouvernance et de mise en candidature du Conseil d'administration examine la composition du comité chaque année pour s'assurer que ses membres possèdent une composition appropriée de compétences et d'expérience. Le tableau ci-après indique le niveau d'expérience des membres du comité.

	Nombre de membres du comité possédant l'expérience
<b>Expérience en ressources humaines</b>	
Expérience dans les programmes d'avantages sociaux, de retraite et de rémunération (en particulier, la rémunération de cadres)	8
<b>Expérience dans la gestion des risques</b>	
Connaissances et expérience dans les contrôles de risque internes ainsi que l'évaluation et la communication des risques	7
<b>Expérience en leadership</b>	
Expérience en tant que membre de la haute direction/dirigeant d'une société ouverte ou d'une importante entreprise	8

## Harmonisation des risques et de la rémunération

Chez BMO, la surveillance de la rémunération et la gestion des risques sont étroitement liées.

Six membres du comité (75 % de ses membres) sont membres du comité d'évaluation des risques de la Banque. M. Beatty a présidé le comité d'évaluation des risques de 1999 à 2007, et M. Wilson, qui siège à ces deux comités, jouit d'une vaste expérience dans la gestion des risques d'institutions financières.

Le comité a un processus formel de surveillance des risques associé aux politiques et pratiques en matière de rémunération de la Banque. Le comité de surveillance de la rémunération, qui est un comité de la direction composé du chef de la gestion globale des risques, du chef des finances, du chef de la conformité, des cadres dirigeants des ressources humaines et de l'auditeur en chef à titre d'observateur, joue un rôle essentiel dans la surveillance des risques. Le comité de surveillance de la rémunération a été établi en 2011 et se réunit plusieurs fois par année. Il participe activement à l'examen de la structure de la rémunération et du processus de prise de décisions annuel en matière de rémunération, qui comprend l'évaluation des risques et des commentaires formulés par d'autres fonctions de contrôle (se reporter à la page 36).

Le comité des ressources humaines estime ce qui suit :

- les politiques et pratiques en matière de rémunération de la Banque n'incitent pas les membres de la haute direction visés ou les employés qui travaillent dans une division principale à prendre des risques inappropriés ou excessifs;
- nous n'avons repéré aucun risque découlant des politiques et pratiques en matière de rémunération de la Banque dont on pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'il ait une incidence défavorable importante sur la Banque.

Les programmes de rémunération de BMO sont conformes aux principes du Conseil de stabilité financière (les « principes du CSF ») et aux exigences du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et d'autres territoires, qui sont conçus pour améliorer la stabilité et l'intégrité des institutions financières en réduisant la prise de risques excessifs. Le BSIF a également établi des paramètres qui sont conformes aux principes du CSF. Les pratiques de BMO respectent également les paramètres du BSIF.

Aux États-Unis, nous nous conformons aux principes des politiques de la Réserve fédérale intitulées *Sound Incentive Compensation Policies* et entendons continuer de nous y conformer en 2012. Nous satisfaisons également aux lignes directrices internationales applicables aux politiques et pratiques en matière de rémunération des institutions financières dans les territoires où nous exerçons des activités, notamment la Chine, Hong Kong, l'Irlande et le Royaume-Uni.

### Conseils indépendants

Le comité retient les services d'un conseiller externe pour s'acquitter de son mandat.

En 2010, il a retenu les services de Pay Governance LLC pour qu'elle le conseille sur les questions de rémunération. Pay Governance est une entreprise de consultation en rémunération de cadres indépendante et non membre du groupe de la Banque et elle n'a pas effectué de travaux pour la direction en 2011.

En 2011, Pay Governance a touché une rémunération de 370 348 \$ US pour les travaux liés au comité suivants :

- la remise de rapports sur les nouvelles tendances en matière de rémunération de cadres et de réglementation mondiale, les pratiques

exemplaires dans ce domaine et une comparaison de la rémunération versée aux membres de la haute direction dans le secteur;

- un examen indépendant et des conseils sur les politiques en matière de rémunération, la rémunération du chef de la direction ainsi que la formulation de recommandations aux membres de la haute direction au sujet de la rémunération du chef de la direction;
- un examen de la circulaire de sollicitation de procurations;
- une participation régulière aux réunions du comité des ressources humaines.

### Pour s'assurer que le conseiller demeure indépendant, le comité fait ce qui suit :

- il examine l'indépendance et les honoraires du conseiller chaque année;
- il établit le mandat et les honoraires du conseiller;
- il n'approuve pas les travaux qui, à son avis, pourraient compromettre l'indépendance du conseiller;
- il exige que le conseiller obtienne l'approbation écrite du président du comité avant de fournir des services à la direction;
- il indique dans la circulaire de sollicitation de procurations de la direction annuelle les travaux que le conseiller a effectués et les honoraires qui lui ont été versés pour ceux-ci.

Les décisions du comité tiennent compte de l'information et des recommandations fournies par son conseiller ainsi que d'autres facteurs.

### Honoraires versés à Pay Governance pour ses services de consultation

Type d'honoraires	Facturés en 2010 a)			Facturés en 2011
	Watson Wyatt	Ira T. Kay & Company	Pay Governance	Pay Governance
Honoraires liés à l'établissement de la rémunération des cadres	162 568 \$	75 710 \$ US	118 727 \$ US	370 348 \$ US
Autres honoraires	<2 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$

a) En 2008, le comité a retenu les services de M. Ira Kay, directeur de secteur chez Watson Wyatt, à titre de conseiller indépendant. En janvier 2010, Watson Wyatt a fusionné avec Towers Perrin. M. Kay a formé sa propre entreprise de consultation, Ira T. Kay & Company, qui a fusionné avec Pay Governance LLC à la fin de 2010.

En 2011, la direction a retenu les services de Global Governance Advisors, du Groupe Hay, de Mercer, de McLagan et de Towers Watson pour qu'ils lui fournissent des conseils en matière de ressources humaines et de rémunération.

- Global Governance Advisors (GGA), qui est un chef de file dans la gouvernance des risques liés à la rémunération, a procédé à un examen complet des principaux programmes de rémunération de la Banque compte tenu des principes du CSF pour le compte du comité et procédé à une simulation des risques ainsi qu'à des essais à rebours, à une analyse de la courbe de rémunération, à une analyse de scénarios étendus, à une analyse de la volatilité des résultats de BMO et de ses divisions ainsi qu'à une évaluation du processus de structuration de la rémunération. GGA a indiqué que la Banque a maintenu sa position de chef de file en ce qui a trait au respect des principes du CSF.
- Le Groupe Hay a réalisé un sondage sur la rémunération versée sur le marché et fourni des conseils sur l'évaluation des postes.
- Mercer, McLagan et Towers Watson ont fourni des conseils sur un sondage portant sur la rémunération versée sur le marché.

## 2. Démarche en matière de rémunération

La rémunération est harmonisée avec le rendement de la Banque

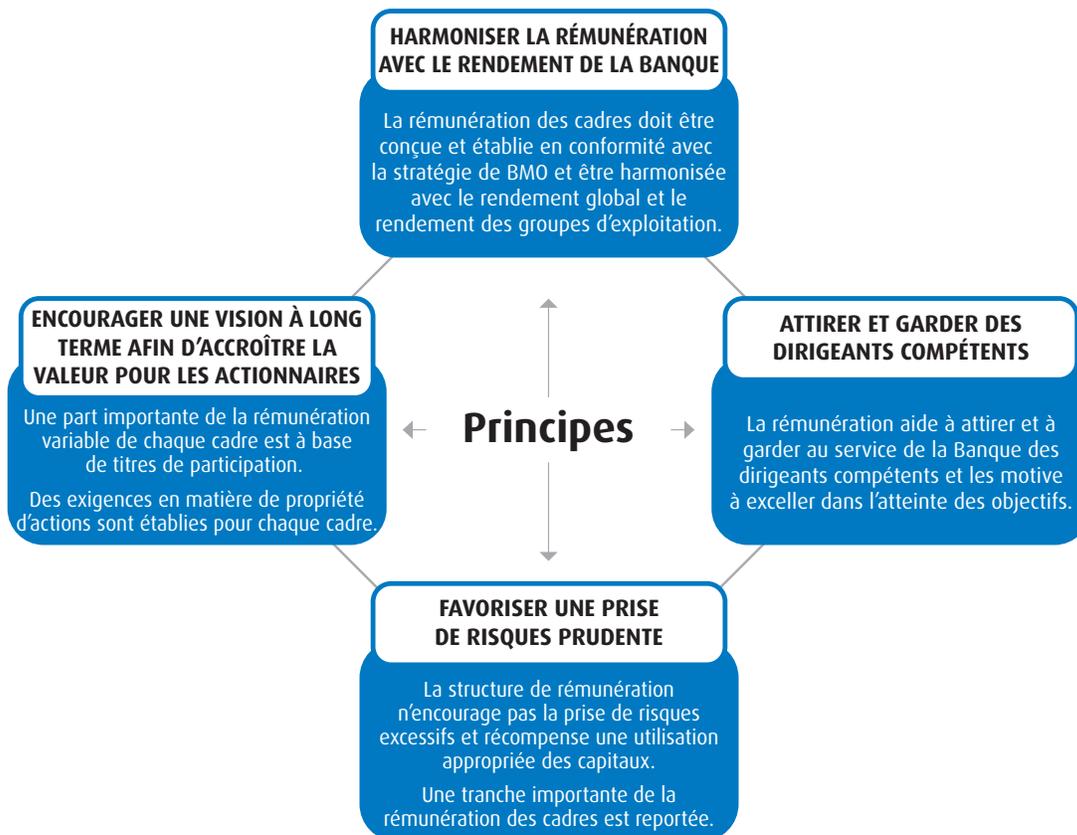
L'accent est mis sur l'équilibre entre les risques et la valeur pour les actionnaires

Les cadres détiennent une participation importante dans l'entreprise et donc, leurs intérêts sont harmonisés avec ceux des actionnaires

La rémunération permet d'attirer des employés, de les garder à notre service et de les motiver à exceller

Les stratégies de rémunération sont importantes pour le succès d'une entreprise et l'amélioration de la valeur pour les actionnaires.

Le comité a structuré les programmes de rémunération de manière à assurer une forte corrélation positive entre les résultats de la Banque, la rémunération des cadres et les rendements financiers pour les actionnaires sans encourager la prise de risques excessifs ou inappropriés. Le programme soutient notre vision d'entreprise, nos priorités stratégiques et le développement de compétences et voit à ce que les cadres détiennent une participation financière personnelle importante dans la vigueur à long terme et la croissance de la Banque. Le programme repose sur quatre principes clés :



Le comité a pour objectif principal d'harmoniser les intérêts des cadres avec ceux des actionnaires. Grâce aux principes élaborés ci-dessus, il a intégré cet objectif à toutes les facettes du programme de rémunération des cadres.

#### A. Harmoniser la rémunération avec le rendement de la Banque

Le programme de rémunération est conçu pour récompenser les cadres lorsque les objectifs de rendement de la Banque et des groupes d'exploitation ainsi que les objectifs de rendement individuels sont atteints tout en harmonisant la rémunération avec le risque. La rémunération est directement proportionnelle au rendement.

On rajuste le montant global des attributions en fonction du rendement de la Banque et du rendement des groupes d'exploitation compte tenu des objectifs annuels qui visent le respect des objectifs et des stratégies de la Banque à plus long terme, notamment les mesures d'évaluation du rendement des actionnaires. Les attributions individuelles sont fondées sur l'atteinte des objectifs de la Banque et des groupes d'exploitation ainsi que des objectifs de rendement individuels, qui sont conçus pour renforcer les priorités stratégiques et les valeurs de la Banque (des renseignements sur les régimes d'incitation sont énoncés à la page 33).

En 2011, le comité a introduit de nouveaux paramètres d'évaluation du rendement qui permettent d'établir le montant global des attributions : le nouveau paramètre portant sur la loyauté et l'expérience des clients renforce l'importance centrale qu'occupent la loyauté et l'expérience des clients et le nouveau paramètre portant sur le levier d'exploitation avant amortissement encourage une gestion des frais appropriée ainsi que l'efficacité opérationnelle afin d'assurer la rentabilité à long terme.

#### B. Encourager une vision à long terme afin d'accroître la valeur pour les actionnaires

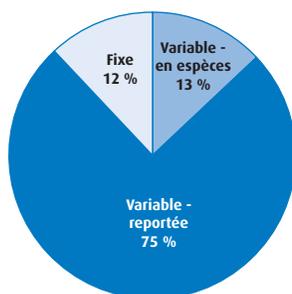
Le programme de rémunération de la Banque accorde beaucoup d'importance à la rémunération variable ou « à risque ». Une telle approche, conjuguée aux exigences en matière de propriété d'actions, a pour effet d'obliger les cadres à adopter une vision à long terme dans l'exécution des stratégies d'entreprise, la stimulation du rendement et l'accroissement de la valeur pour les actionnaires.

#### Une tranche importante de la rémunération de chaque cadre est reportée

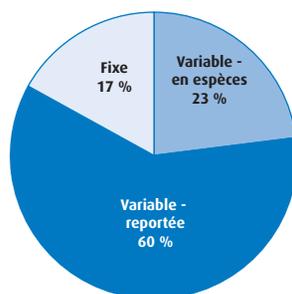
Une tranche importante de la rémunération à base de titres de participation est différée, ce qui oblige les cadres à se concentrer sur les résultats à long terme. Cela permet de garder les cadres plus longtemps à notre service et de réduire les comportements trop risqués en faisant concorder les versements avec le moment où la prise de décisions produit ses effets.

Les diagrammes ci-après présentent le montant cible de la rémunération fixe, de la rémunération en espèces variable et de la rémunération reportée variable versées au chef de la direction et aux membres de la haute direction (soit les huit membres de la haute direction qui relèvent du chef de la direction). Cette composition de la rémunération est concurrentielle par rapport au marché, se situe dans la fourchette adoptée par le groupe de référence canadien de la Banque et est harmonisée avec les principes du CSF.

Composition cible pour le chef de la direction



Composition cible pour les membres de la haute direction



#### Les cadres doivent satisfaire à des exigences en matière de propriété d'actions

Les cadres et les employés de haut niveau de Marchés des capitaux sont assujettis à des exigences en matière de propriété d'actions établies en fonction de l'étendue de leurs responsabilités.

Les cadres et membres de la haute direction doivent satisfaire aux exigences en matière de propriété d'actions dans les trois ans suivant leur nomination à leur poste (cinq ans dans le cas des vice-présidents et des directeurs généraux). La conformité est évaluée chaque année en fonction de la valeur marchande à la date de l'évaluation ou de la valeur des actions à la date d'achat ou d'octroi (selon la valeur la plus élevée). Le fait d'obliger les cadres et les membres de la haute direction de Marchés des capitaux à détenir un nombre significatif d'actions les encourage à ne pas prendre des risques excessifs afin de réaliser des gains à court terme puisqu'ils risquent de perdre leur participation.

Tous les cadres et employés de haut niveau de Marchés des capitaux satisfont aux exigences en matière de propriété d'actions ou vont au-delà de ces exigences. Le chef de la direction et les membres de la haute direction visés détiennent un nombre d'actions supérieur à celui qui est exigé. Les détails à ce sujet sont fournis aux pages 39 et suivantes.

Pour favoriser l'adoption d'une perspective à long terme dans la prise de décisions stratégiques, on oblige le chef de la direction et les membres de la haute direction à conserver leurs actions pendant une certaine période après avoir quitté la Banque, comme il est indiqué ci-après.

Exigences en matière de propriété d'actions		
(les titres détenus peuvent être des actions de la Banque, des droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions et des droits différés à la valeur d'actions)	Durant l'emploi	Après l'emploi
<b>Banque</b>		
Président et chef de la direction	7,0 fois le salaire de base	2 ans
Membres de la haute direction	5,0 fois le salaire de base	1 an
Premiers vice-présidents à la direction Vice-présidents à la direction	3,0 fois le salaire de base	s. o.
Premiers vice-présidents	2,0 fois le salaire de base	s. o.
Vice-présidents	1,5 fois le salaire de base	s. o.
<b>Marchés des capitaux</b>		
Chef de la direction	1,0 fois la rémunération directe totale cible	1 an
Cadres et membres de comités de gestion	1,0 fois la rémunération en espèces totale ou 3,0 fois le salaire de base, si ce montant est supérieur	s. o.
Directeurs généraux	1,0 fois le salaire de base	s. o.

#### C. Prendre des risques de façon prudente

La rémunération est harmonisée avec les risques et le rendement du capital.

La direction établit le degré de tolérance au risque de la Banque à un niveau approprié et le Conseil le révisé et l'approuve afin d'optimiser la prise de risques commerciaux compte tenu du degré de complexité associé à la gestion d'une entreprise mondiale de services financiers diversifiés. La Banque cherche à accroître ses résultats tout en évitant de prendre des risques excessifs.

Le comité établit la philosophie et la stratégie en matière de rémunération dans ce contexte, puis conçoit le programme de rémunération de façon à motiver les cadres tout en équilibrant la prise de risques avec la création d'une valeur pour les actionnaires. Un examen des risques indépendant a permis de simuler les risques et d'effectuer des essais à rebours à l'égard des principaux régimes de rémunération et confirmé le respect des principes du CSF.

Le programme de rémunération des cadres prévoit plusieurs stratégies et procédés permettant d'assurer qu'il sera dûment tenu compte des risques dans l'établissement du montant global des attributions :

1. le montant global des attributions est établi à l'aide des résultats qui reflètent les risques liés aux provisions pour pertes sur créances, au marché, à la liquidité et à d'autres risques;
2. le rendement des capitaux propres (RCP) est un paramètre de base aux fins de l'établissement du montant global de la rémunération variable des cadres et des employés de Marchés des capitaux. La pondération du RCP a été augmentée en 2011 afin de renforcer la corrélation entre le montant des capitaux qu'une entreprise utilise et sa prise de risques;
3. un nouveau modificateur pourrait permettre d'effectuer des rajustements à la hausse ou à la baisse afin d'équilibrer le rendement actuel avec les investissements futurs;
4. le comité de surveillance de la rémunération examine la structure du régime de rémunération pour s'assurer qu'il tient dûment compte des risques, de la conformité, des finances et de l'audit, et il effectue une évaluation des risques approfondie avant d'établir de façon définitive le montant global des attributions (vous trouverez de l'information au sujet de ce comité à la page 29).

La Banque utilise également les mécanismes suivants pour harmoniser la rémunération avec une prise de risques prudente. Les espèces, titres de participation et paiements à base de titres de participation peuvent être récupérés, les incitatifs à moyen et à long terme peuvent être annulés, les dispositions en matière de changement de contrôle prévoient un double critère de déclenchement, les fonctions de contrôle de la Banque sont indépendantes des activités et les administrateurs et membres de la haute direction ne peuvent couvrir leurs incitatifs à moyen et à long terme pour en obtenir un gain personnel.

### Mesures de récupération

- **Rémunération en espèces versée** – S'applique aux cadres et aux employés de Marchés des capitaux qui occupent un poste de directeur général ou un poste d'un échelon supérieur. Aux termes d'une politique en matière de récupération, le comité et le Conseil ont chacun le pouvoir discrétionnaire de récupérer la totalité ou une partie de la rémunération variable versée au cours des 12 mois précédents (par exemple les primes en espèces, les paiements effectués aux termes d'un régime d'incitation à moyen terme ou la valeur reçue dans le cadre de l'exercice d'options) si la Banque redresse ses états financiers ou si un employé fait preuve d'inconduite. De telles mesures peuvent être prises à l'égard de tous les bénéficiaires, tant les groupes d'exploitation que les cadres, individuellement.
- **Titres de participation en circulation** – S'applique à tous les participants aux régimes d'incitation à moyen terme et régimes d'options d'achat d'actions. En cas de redressement des états financiers de la Banque ou d'inconduite d'un employé, le comité et le Conseil ont le pouvoir discrétionnaire de réduire ou d'éliminer les droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions ou les options, dont les droits sont acquis ou non, qui ont déjà été octroyés. De telles mesures peuvent être prises à l'égard de tous les participants, des groupes d'exploitation ou de certaines personnes.
- **Paiements sous forme de titres de participation** – S'applique à tous les participants aux régimes d'incitation à moyen terme. Le comité et

le Conseil ont tous deux le pouvoir discrétionnaire de réduire ou d'éliminer les paiements sous forme de titres de participation effectués aux termes des régimes d'incitation à moyen terme sur le fondement d'une information qui aurait eu une incidence défavorable sur le montant d'une attribution au moment où elle a été octroyée. Ce pouvoir discrétionnaire pourrait s'exercer dans des circonstances extraordinaires comme dans le cas où i) le rendement financier serait sensiblement différent du rendement cible en raison d'une prise de risques excessifs, ii) la réputation de la Banque serait entachée ou iii) le montant de l'attribution a été fondé en totalité ou en partie sur de l'information qui s'est ensuite révélée erronée à un égard important. Ces mesures peuvent être prises à l'égard de tous les participants, des groupes d'exploitation ou de certaines personnes.

### Annulation

Les attributions octroyées aux termes de régimes d'incitation à moyen et à long terme peuvent être annulées. Si un cadre démissionne de son poste ou s'il est mis fin à son emploi pour une cause juste et suffisante, tous ses droits à la valeur d'actions et ses options, dont les droits sont acquis ou non, en cours pourraient être annulés. Si un cadre à l'emploi duquel la Banque a mis fin sollicite les employés de la Banque, tous ses droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions et toutes ses options, dont les droits sont acquis ou non, en cours pourraient être annulés. Les cadres retraités sont assujettis à des dispositions en matière de non-concurrence.

### Changement de contrôle

Le régime d'incitation à long terme prévoit un double critère de déclenchement aux fins de l'acquisition anticipée des droits afférents aux options d'achat d'actions en cas de changement de contrôle de la Banque. Les droits afférents aux options d'achat d'actions s'acquièrent immédiatement si un changement de contrôle a lieu et qu'il est mis fin à l'emploi d'un participant sans cause juste et suffisante dans les 24 mois suivant le changement de contrôle. La survenance d'un changement de contrôle seulement ne permet de procéder à une acquisition anticipée.

### Indépendance des fonctions de contrôle

Les employés qui travaillent dans les risques, les finances, l'audit, le contentieux, la conformité et les ressources humaines sont rémunérés en fonction du rendement global de la Banque et de leur rendement par rapport à des objectifs individuels. Ces employés ne relèvent pas de la division qu'ils soutiennent. Leur rendement n'est pas évalué et leur rémunération n'est pas établie en fonction de la réussite d'une division qu'ils soutiennent ou du rendement financier des secteurs d'exploitation qu'ils surveillent, ce qui les motive à veiller au succès global de la Banque.

### Couverture personnelle

La Banque a établi une politique qui interdit aux membres de la haute direction et aux administrateurs de recourir à toute stratégie de couverture personnelle (par exemple les contrats variables prépayés, des swaps de titres de participation, des tunnels ou des parts de fonds d'échange) afin de contourner le principe d'harmonisation des risques avec les intérêts des actionnaires prévu dans les régimes d'incitation à moyen et à long terme ou d'autres actions de la Banque ou titres qu'ils détiennent.

### D. Attirer et garder des cadres compétents

Le programme de rémunération des cadres de la Banque est conçu pour attirer, garder au service de la Banque et motiver les cadres les plus talentueux.

Le comité utilise deux principaux groupes de référence afin de déterminer si la rémunération est concurrentielle, soit un groupe de référence canadien composé des quatre autres grandes banques canadiennes pour les cadres affectés au Canada et un groupe de référence

américain composé de neuf banques régionales de taille moyenne pour les cadres affectés aux États-Unis. Il utilise également des sondages sur la rémunération effectués dans le secteur pour des postes occupés auprès de sociétés d'autres secteurs afin d'obtenir une analyse comparative plus globale de la rémunération versée par la concurrence.

Pour le chef de la direction, le comité examine principalement les banques canadiennes concurrentes et peut également tenir compte de certaines entreprises financières américaines dont les revenus sont similaires à ceux de la Banque (de 0,75 fois à 1,5 fois ceux de la Banque). La volatilité qui a touché récemment les banques américaines a entraîné des changements importants dans ce groupe de référence pour 2011 : trois sociétés ont été ajoutées (BB&T Corporation, Fifth Third Bancorp and KeyCorp) et deux ont été enlevées (Capital One Financial et State Street). Pour un meilleur étalonnage et une plus vaste étendue, le comité peut également examiner les pratiques en matière de rémunération de sociétés inscrites à la cote du TSX 60 dont la capitalisation boursière est similaire à celle de la Banque.

Le comité examine les données publiées sur le marché pour des emplois comparables au sein du groupe principal, compte tenu du rendement et de la taille relatifs de chaque institution, ainsi que de l'importance des fonctions et de l'expérience du titulaire du poste. La rémunération totale cible et la composition de la rémunération sont établies en fonction de ces examens pour chaque type de poste. Le conseiller indépendant du comité a procédé à une analyse comparative de la rémunération versée par des sociétés comparables pour des fonctions comparables afin d'évaluer la rémunération cible et la composition de la rémunération du chef de la direction et des membres de la haute direction et conclu qu'elles étaient appropriées.

Groupes de référence	Sociétés	Raisons de leur inclusion
<b>Chef de la direction</b>	Principales La Banque de Nouvelle-Écosse Banque Canadienne Impériale de Commerce Banque Royale du Canada La Banque Toronto-Dominion Secondaires BB&T Corporation Bank of New York Mellon Fifth Third Bancorp KeyCorp The PNC Financial Service Group Inc. Regions Financial SunTrust Banks Inc. U.S. Bancorp	Les banques canadiennes sont des concurrents directs qui font face aux mêmes difficultés économiques et commerciales que BMO et qui constituent donc une base de comparaison appropriée. Les entreprises financières américaines choisies ont des revenus, une envergure et des difficultés commerciales similaires à ceux de la Banque.
<b>Cadres et membres de la haute direction affectés au Canada</b>	La Banque de Nouvelle-Écosse Banque Canadienne Impériale de Commerce Banque Royale du Canada La Banque Toronto-Dominion	Les banques canadiennes sont des concurrents directs qui font face aux mêmes difficultés économiques et commerciales que BMO et qui constituent donc une base de comparaison appropriée.
<b>Cadres et membres de la haute direction affectés aux États-Unis</b>	Associated Banc-Corp. Comerica Fifth Third Bancorp Hudson City Huntington Bancshares Inc./MD Keycorp M&T Bank Northern Trust Regions Financial Zions Bancorporation	Aux États-Unis, les banques régionales de taille moyenne sont toutes des entités cotées en bourse dont les activités peuvent être comparées aux activités américaines de BMO compte tenu de la composition et de la taille des entreprises selon le rendement total des actionnaires, l'actif total, les revenus totaux et la capitalisation boursière.

### 3. Éléments du programme

La rémunération est majoritairement variable ou « à risque »

Une part importante de la rémunération est reportée

Une telle rémunération dissuade les cadres de se concentrer uniquement sur les résultats à court terme et de prendre des risques excessifs

Les éléments de la rémunération sont examinés chaque année

Le programme de rémunération des cadres de BMO comprend une rémunération directe, des avantages sociaux, des prestations de retraite et une allocation en espèces imposable annuelle.

## Rémunération directe

La rémunération directe est une combinaison d'espèces (salaire de base + prime annuelle) et de rémunération reportée (droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions, options d'achat d'actions et, à l'égard de certains cadres, droits différés à la valeur d'actions).

	Élément	But	Forme	Mode de détermination
Rémunération en espèces	<b>Rémunération de base (salaire)</b>	Constitue une tranche relativement faible de la rémunération totale et la rémunération des personnes qui s'acquittent de leurs responsabilités.	Espèces	Les salaires sont fondés sur la médiane des salaires versés sur un marché comparable, rajustée pour tenir compte des responsabilités et des compétences particulières du cadre.
	<b>Régime d'incitation à court terme (RICT)</b>	Vise à stimuler le rendement par l'atteinte de certains objectifs personnels et sectoriels annuels précis.	Espèces ou, au choix du cadre, droits différés à la valeur d'actions (DDVA)	Les primes annuelles cibles sont fondées sur la médiane des primes versées sur un marché comparable établies en proportion de la composition de la rémunération.  Le montant global des attributions versées aux termes du RICT est directement proportionnel au rendement de l'entreprise.
Rémunération reportée	<b>Régime d'incitation à moyen terme (RIMT)</b>	Encourage les cadres à créer une valeur et des rendements durables pour les actionnaires sur un cycle de rendement de trois ans et est harmonisé avec le rendement des actionnaires.	Droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions (DVAAR)	Les attributions cibles octroyées aux termes du RIMT sont fondées sur la médiane des attributions versées sur un marché comparable et établies en fonction de la composition de la rémunération.  Le montant global des attributions versées aux termes du RIMT est directement proportionnel au rendement total des actionnaires relatif ainsi qu'au rendement global. Pour le chef de la direction et les membres de la haute direction, il est entièrement fondé sur le rendement total relatif sur trois ans des actionnaires.
	<b>Régime d'incitation à long terme (RILT)</b>	Encourage les cadres à générer une croissance soutenue du cours des actions à long terme (10 ans) et est harmonisé avec le rendement des actionnaires.	Options d'achat d'actions ou DDVA octroyés à un cadre	Les options d'achat d'actions sont fondées sur la médiane sur un marché comparable et établies en fonction de la composition de la rémunération.  Le montant global des options d'achat d'actions varie en fonction du rendement total relatif des actionnaires sur trois ans. Le montant global des DDVA est établi au gré du comité.

Le tableau ci-après présente la composition cible des éléments de la rémunération pour chaque échelon. Cette combinaison de rémunération fixe, de rémunération variable, de rémunération en espèces et de rémunération reportée fait en sorte qu'une tranche élevée de la rémunération directe totale est à risque et, comme un pourcentage élevé de celle-ci est versé sous forme de titres de participation, elle établit un lien entre la rémunération et le rendement à long terme. Le type de composition choisi reflète la capacité du cadre d'influer sur les résultats de la Banque à court terme (1 an), à moyen terme (3 ans) et à long terme (10 ans).

Poste	Rémunération directe exprimée en pourcentage de la rémunération cible							
	Rémunération en espèces		Rémunération (reportée) à base de titres de participation				Pourcentage variable	Pourcentage reporté
	Fixe	Variable	Droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions		Droits différés à la valeur d'actions b)			
	Salaire de base	Prime en espèces a)	Options d'achat d'actions	Droits différés à la valeur d'actions b)	Pourcentage variable	Pourcentage reporté		
Président et chef de la direction	12 %	13 %	38 %	22 %	15 %	88 %	75 %	
Chef de la direction, Marchés des capitaux	7 %	33 %	30 %	30 %	0 %	93 %	60 %	
Membres de la haute direction	17 %	23 %	30 %	30 %	0 %	83 %	60 %	
Premiers vice-présidents à la direction et vice-présidents à la direction	27 %	23 %	28 %	22 %	0 %	73 %	50 %	
Premiers vice-présidents	34 %	24 %	27 %	15 %	0 %	66 %	42 %	
Vice-présidents	46 %	22 %	26 %	6 %	0 %	54 %	32 %	

a) Les cadres peuvent choisir de recevoir une partie ou la totalité de la prime qui leur a été attribuée aux termes du RICT sous forme de DDVA et accroître ainsi le pourcentage de leur rémunération reportée.

b) Droits différés à la valeur d'actions attribués par BMO.

Le pourcentage de la rémunération variable du chef de la direction, des membres de la haute direction, des premiers vice-présidents à la direction et des vice-présidents à la direction est considérablement supérieur à celui des autres cadres étant donné leur participation aux décisions stratégiques et à la gestion.

Selon les principes du CSF, la rémunération reportée devrait représenter ce qui suit :

- au moins 60 % de la rémunération totale de chaque membre de la haute direction;
- de 40 % à 60 % de la rémunération totale de chaque premier vice-président et employé d'un échelon supérieur et de certains employés

de Marchés des capitaux qui peuvent avoir une incidence importante sur le risque de la Banque.

BMO établit la rémunération en fonction des lignes directrices du CSF. La rémunération reportée du chef de la direction, soit 75 % de sa rémunération directe totale cible, est sensiblement supérieure à ce que prévoient ces lignes directrices et correspondait à 62 % en 2010.

### Avantages sociaux

Tous les employés, y compris les cadres, peuvent participer au régime d'actionariat à l'intention des employés (Canada) et au régime d'achat d'actions (États-Unis), qui les encouragent à acquérir des actions. Tous

les employés, y compris les cadres, bénéficient d'une assurance médicale qui fait la promotion de la santé et de la productivité en milieu de travail. Ces avantages sociaux sont concurrentiels par rapport aux avantages offerts dans le secteur.

#### Allocations versées aux cadres

Une allocation en espèces imposable est versée chaque année aux cadres en vue de soutenir l'expansion des affaires et les cadres dans leurs fonctions d'ambassadeurs de la Banque. Cette allocation est établie en fonction des allocations versées aux cadres sur des marchés comparables.

## 4. Fonctionnement des régimes d'incitation

Les paramètres d'évaluation du rendement soutiennent les priorités stratégiques

Les paiements récompensent le rendement de la Banque et des groupes d'exploitation ainsi que le rendement individuel

Les espèces, les titres de participation et les paiements à base de titres de participation peuvent être récupérés

La façon et le moment où le pouvoir discrétionnaire peut être exercé font l'objet d'une analyse poussée

De nouveaux paramètres d'évaluation de la loyauté et de l'expérience des clients et de la gestion des frais ont été établis

Le montant global des attributions octroyées aux termes des régimes d'incitation est établi en fonction du rendement global. Le montant global des attributions octroyées aux termes du régime à court terme est établi en fonction des paramètres d'évaluation du rendement d'exploitation annuel de la Banque et des groupes d'exploitation. Le montant global des attributions octroyées aux termes du régime à moyen terme est établi en fonction des paramètres d'évaluation du rendement d'exploitation annuel de la Banque et des groupes d'exploitation et/ou du rendement total historique relatif des actionnaires. Le montant global des attributions octroyées aux termes du régime à long terme est établi en fonction du rendement total historique des actionnaires. Les attributions individuelles sont versées en fonction du rendement de chaque cadre par rapport à ses objectifs individuels.

Le montant global des attributions de chaque régime d'incitation est établi en fonction du rendement réel de la Banque et des groupes

#### Régimes de retraite

Tous les employés, y compris les cadres, participent à un régime de retraite à prestations ou à cotisations déterminées et/ou à un régime prévu par la loi. Un régime complémentaire de retraite est également mis à la disposition des cadres qui participent au régime de retraite à prestations déterminées. Les régimes de retraite sont concurrentiels par rapport à ceux du secteur.

d'exploitation compte tenu des cibles fixées au début de chaque exercice. Le comité rajuste de façon définitive le montant global final des attributions à son gré en tenant compte du rendement global de la Banque et d'autres facteurs, dont le rendement financier par rapport à celui des sociétés des groupes de référence, la qualité du résultat (compte tenu des éléments non récurrents) et l'incidence des acquisitions.

Se reporter à la page 38 pour connaître les critères d'évaluation du rendement pour 2011.

#### Montant global des attributions

Le tableau ci-après illustre la façon dont le montant global des attributions aux termes des trois régimes d'incitation (à court, à moyen et à long terme) est établi.

Calcul du montant global des attributions							Calcul des attributions individuelles	
Montant global cible	x	Facteur d'évaluation du rendement	=	Montant global des attributions (\$)	+/-	Modificateur de croissance futur	=>	Attributions individuelles (\$)
Compte tenu de la composition de la rémunération et de la médiane du marché pour un poste donné.  La somme de la rémunération cible de tous les cadres.		De 0 % à 150 % pour le RICT  De 80 % à 120 % pour le RIMT et le RILT  Ce facteur est fondé sur le rendement compte tenu des paramètres d'évaluation du rendement de la Banque et des groupes d'exploitation, selon des pondérations qui varient en fonction du cadre et du régime.		Le comité de surveillance de la rémunération évalue les résultats de la Banque, le risque et d'autres facteurs applicables et calcule le montant global des attributions.  Le comité des ressources humaines a le pouvoir discrétionnaire de rajuster le montant global des attributions calculé, à la hausse ou à la baisse, compte tenu de ces commentaires, de son évaluation du rendement et d'autres facteurs pertinents liés au rendement.		+/- 5 %  Ce modificateur peut être rajusté à la hausse ou à la baisse en vue d'obtenir un équilibre entre le rendement actuel et les investissements futurs.		D'après le rendement, compte tenu des objectifs individuels (quantitatifs et qualitatifs).  La somme des attributions individuelles ne doit pas excéder le montant total approuvé disponible aux fins du versement des attributions.

#### Montant global des attributions octroyées aux termes du régime d'incitation à court terme

Pondérations relatives des paramètres d'évaluation du rendement de la Banque et des groupes d'exploitation		
	Rendement de la Banque	Rendement des groupes d'exploitation
Chef de l'exploitation, chef des finances et chef de la gestion globale des risques	100 %	—
Cadres des groupes d'exploitation	25 %	75 % — rendement des cadres des groupes d'exploitation
Cadres des unités fonctionnelles	25 %	75 % — moyenne pondérée du rendement de tous les groupes d'exploitation

Paramètres d'évaluation du rendement de la Banque pour 2011	
Croissance du revenu	30 %
Croissance du résultat par action avant amortissement	30 %
Rendement des capitaux propres	30 %
Levier d'exploitation avant amortissement	10 %

Paramètres d'évaluation du rendement des groupes d'exploitation pour 2011	PE Canada	PE États-Unis	Groupe GP	MC
Croissance du revenu	30 %	30 %	40 %	
Croissance du revenu net avant amortissement	30 %	30 %	40 %	
Rendement des capitaux propres	20 %			40 %
Rendement de l'actif corporel attribuable aux actions ordinaires		20 %		
Revenu net après impôts				40 %
Levier d'exploitation avant amortissement	10 %	10 %	10 %	10 %
Loyauté/expérience des clients	10 %	10 %	10 %	10 %

### Montant global des attributions octroyées aux termes du régime d'incitation à moyen terme

Pondérations relatives des paramètres d'évaluation du rendement de la Banque et des groupes d'exploitation		
	Rendement total historique relatif des actionnaires sur trois ans	Rendement des groupes d'exploitation
Membres de la haute direction	100 %	—
Cadres des groupes d'exploitation	25 %	75 % — rendement des cadres des groupes d'exploitation aux termes du RICT
Cadres des unités fonctionnelles	25 %	75 % — moyenne pondérée du rendement de tous les groupes d'exploitation aux termes du RICT

### Montant global des attributions octroyées aux termes du régime d'incitation à long terme

Paramètres d'évaluation du rendement pour 2011	
Rendement total historique relatif des actionnaires sur trois ans	100 %

Les cibles de rémunération pour 2011 ont été établies au début de l'exercice 2011 et excluent les résultats de l'acquisition de M&I et de LGM étant donné que ces acquisitions n'avaient pas été annoncées lorsque la Banque a établi son plan d'exploitation annuel et que leurs résultats ne seraient pas inclus pour un exercice complet. De plus, comme pour les exercices antérieurs, les cibles de rémunération ont été fixées sans tenir compte de l'amortissement de biens incorporels liés à l'acquisition. Les cibles de 2011 pour PE Canada comprennent également un rajustement du revenu et des frais afin d'encourager l'harmonisation des activités de PE Canada avec celles du groupe GP. Les différences par rapport aux résultats de la Banque publiés conformément aux PCGR sont mentionnées dans les notes afférentes aux tableaux qui figurent aux pages 38, 41 à 44, 46, 47 et 48 et fournissent des détails au sujet des paramètres d'évaluation du rendement aux termes du RICT.

Aux fins de l'information financière, la direction de la Banque évalue également les résultats d'exploitation tels que publiés, c'est-à-dire en fonction de mesures conformes aux PCGR et de manière rajustée, c'est-à-dire en fonction de mesures non conformes aux PCGR qui excluent l'incidence de certains éléments. Un rapprochement des résultats présentés selon ces mesures non conformes aux PCGR et des résultats présentés selon les mesures conformes aux PCGR qui s'y apparentent le plus ainsi qu'une analyse de l'utilisation de ces mesures et des restrictions relatives à celles-ci sont décrits en détail aux pages 94 et 95 du rapport de gestion (le rapport de gestion) qui figure dans le rapport annuel 2011.

#### Régime d'incitation en espèces à court terme (RICT)

Ce régime est offert aux cadres et aux membres du comité de direction de BMO Marchés des capitaux. Conformément aux principes du CSF, les paiements incitatifs en espèces à court terme garantis (s'il y a lieu) sont

réservés aux nouveaux employés et versés durant la première année seulement.

#### Attributions

Le montant de l'attribution est limité par le montant global des attributions (se reporter à la page 33).

Les cadres reçoivent des attributions en espèces établies en fonction de leur rendement individuel par rapport à des objectifs financiers et opérationnels ainsi qu'à des objectifs liés à l'élaboration et à l'exécution de la stratégie.

#### Modalités relatives à un report volontaire

- Les cadres peuvent reporter volontairement leurs attributions en espèces en choisissant de recevoir une partie ou la totalité de leurs attributions aux termes du RICT sous forme de droits différés à la valeur d'actions (DDVA). Il s'agit d'une décision irrévocable qui doit être prise avant le début de l'exercice.
- Les droits différés à la valeur d'actions s'acquiescent au moment de leur réception et peuvent être rachetés uniquement au moment de la cessation de l'emploi du cadre auprès de la Banque.
- La valeur d'un DDVA est fondée sur le cours d'une action le jour de son rachat.
- Les DDVA sont assortis d'équivalents de dividendes, qui sont crédités à titre de droits supplémentaires.

#### Récupération

- Aux termes d'une politique en matière de récupération, le Conseil ou le comité a le pouvoir discrétionnaire de récupérer des attributions versées en espèces ou sous forme de DDVA aux termes du RICT durant les 12 derniers mois en cas de redressement des états financiers par la Banque ou d'inconduite d'un employé.

### Régime d'incitation à moyen terme (RIMT)

Ce régime est offert aux cadres et au chef de la direction de BMO Marchés des capitaux. D'autres cadres de Marchés des capitaux participent au régime de rémunération variable de BMO Marchés des capitaux (se reporter aux détails relatifs à ce régime qui figurent à la page 57).

#### Attributions

Le montant de l'attribution est limité par le montant global des attributions (se reporter à la page 33).

Les cadres se voient attribuer des droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions (DVAAR) en fonction de leur rendement pour l'exercice courant et de leur capacité d'influer sur le succès à court et à moyen terme de l'entreprise.

#### Modalités et conditions

- Les DVAAR donnent droit à des équivalents de dividendes, qui sont crédités sous forme de droits supplémentaires. Tous les droits s'acquiescent à la fin d'une période de trois ans.
- La valeur d'un DVAAR est fondée sur le cours des actions à la date du versement.

#### Cessation d'emploi

- Si un cadre démissionne de son poste ou s'il est mis fin à son emploi pour une cause juste et suffisante, tous ses DVAAR en cours seront annulés.
- La possibilité d'acquiescent des DVAAR est maintenue en cas de départ à la retraite ou de cessation d'emploi sans cause juste et suffisante, sous réserve des dispositions en matière de non-sollicitation et/ou de non-concurrence et/ou sous réserve des dispositions propres à un pays.
- Les DVAAR en cours seront annulés si on découvre qu'un cadre qui ne travaille plus pour la Banque a posé un geste pendant qu'il était au service de la Banque qui aurait entraîné la cessation de son emploi pour une cause juste et suffisante.

#### Récupération

- Les DVAAR octroyés peuvent être récupérés si la Banque redresse ses états financiers.
- Aux termes d'une politique en matière de récupération, le Conseil ou le comité a le pouvoir discrétionnaire de récupérer des DVAAR versés au cours des 12 derniers mois en cas de redressement des états financiers par la Banque ou d'inconduite d'un employé.
- Depuis 2010, les versements de DVAAR peuvent être réduits ou éliminés si la Banque obtient des renseignements qui auraient eu une incidence défavorable sur le montant d'une attribution au moment où elle a été octroyée.

### Régimes d'incitation à long terme (RILT)

#### Régime d'options d'achat d'actions

Ce régime est offert aux cadres et aux membres du comité de direction de Marchés des capitaux.

#### Attributions

Le montant de l'attribution est limité par le montant global des attributions (se reporter à la page 33).

Les cadres se voient attribuer des options d'achat d'actions en fonction de leur rendement pour l'exercice courant et de leur capacité d'influer sur le succès à court, à moyen et à long terme de l'entreprise.

Il n'est pas tenu compte des attributions ou des options d'achat d'actions que le cadre détient aux termes du RIMT au moment de l'établissement de l'attribution.

#### Modalités et conditions

- Les attributions sont effectuées conformément à des principes de bonne gouvernance. Les options d'achat d'actions annuelles sont généralement octroyées le jour de décembre où le Conseil approuve

la rémunération du chef de la direction, sauf en cas d'interdiction des opérations. Les dates de réunion du Conseil sont établies deux ans à l'avance. Les options sont assorties d'un prix d'exercice fondé sur le cours de clôture à la TSX des actions le jour de bourse précédant la date d'octroi.

- Les options d'achat d'actions sont d'une durée de 10 ans et leurs droits s'acquiescent à raison de 25 % par année sur quatre ans. Les options ne peuvent être exercées que si leurs droits sont acquis.
- La valeur d'une option correspond à la différence entre le prix d'exercice et le cours des actions le jour où les options sont exercées.

#### Cessation d'emploi

- La possibilité d'acquiescent les droits afférents à des options d'achat d'actions est maintenue en cas de départ à la retraite, sous réserve des dispositions en matière de non-sollicitation et de non-concurrence.
- Si un cadre démissionne de son poste ou s'il est mis fin à son emploi pour une cause juste et suffisante, toutes ses options d'achat d'actions en cours seront annulées.
- Les cadres dont il est mis fin à l'emploi sans cause juste et suffisante ont 90 jours pour exercer les options dont les droits sont acquis et qui ont satisfait à la condition relative à la hausse du cours, sous réserve des dispositions en matière de non-sollicitation.
- Les options d'achat d'actions en cours seront annulées si un cadre a posé un geste pendant qu'il était au service de la Banque qui aurait conduit à la cessation de son emploi pour une cause juste et suffisante.

#### Récupération

- Les options d'achat d'actions octroyées après 2008 peuvent être récupérées en cas de redressement des états financiers par la Banque ou d'inconduite d'un employé.
- Aux termes d'une politique en matière de récupération, le Conseil ou le comité a le pouvoir discrétionnaire de récupérer toute valeur tirée de l'exercice d'options d'achat d'actions au cours des 12 derniers mois en cas de redressement des états financiers par la Banque ou d'inconduite d'un employé.

### Régime de droits différés à la valeur d'actions (sauf un report volontaire aux termes du RICT)

Ce régime est offert à certains cadres.

#### Attributions

Les cadres peuvent se voir attribuer des DDVA compte tenu de leur rendement individuel au cours de l'exercice courant et de leur capacité d'influer sur le succès à court, moyen et long terme futur de l'entreprise.

#### Modalités et conditions

- Les DDVA s'acquiescent au fil du temps et ne peuvent être rachetés qu'au moment de la cessation d'emploi du cadre auprès de la Banque.
- La valeur d'un DDVA est fondée sur le cours des actions le jour de son rachat.
- Les DDVA sont assortis d'équivalents de dividendes, qui sont crédités comme des droits supplémentaires et s'acquiescent en proportion des DDVA auxquels ils se rapportent.

#### Cessation d'emploi

- Si un cadre démissionne de son poste ou s'il est mis fin à son emploi pour une cause juste et suffisante, tous ses DDVA non exercés seront annulés.

#### Récupération

- Aux termes d'une politique en matière de récupération, toute valeur tirée du rachat de DDVA au cours des 12 derniers mois peut être récupérée en cas de redressement des états financiers par la Banque ou d'inconduite d'un employé.

## Processus annuel de prise de décisions

Le comité prend ses décisions en matière de rémunération chaque année en tenant compte des commentaires de la direction, dont le comité de surveillance de la rémunération et le chef de la direction.

Au début de l'exercice, le comité fixe des cibles qui renforcent les priorités stratégiques et les valeurs de la Banque :

- les cibles de rémunération pour tous les postes de cadre en fonction de la médiane du marché pour des postes comparables;
- les cibles financières et cibles de rendement en matière de service à la clientèle pour l'ensemble de la Banque et chaque groupe d'exploitation.

À la fin de l'exercice, le comité :

- évalue le rendement de la Banque et des groupes d'exploitation par rapport aux cibles établies et utilise les résultats pour établir de façon définitive le montant global variable des attributions (en tenant compte des restrictions discrétionnaires si d'autres préoccupations s'ajoutent au sujet des risques et d'autres facteurs pertinents)
- évalue le rendement individuel en fonction d'objectifs pour le chef de la direction et les membres de la haute direction;
- octroie des attributions individuelles au chef de la direction et aux membres de la haute direction.

	Au début de l'exercice	À la fin de l'exercice
<b>1. Établissement du montant global des attributions</b>		
<b>Direction, y compris le chef de la direction et le comité de surveillance de la rémunération</b>	<p>La direction et le comité de surveillance de la rémunération travaillent conjointement à ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• évaluer les paramètres d'évaluation du rendement financier, les cibles et les pondérations pour la Banque dans son ensemble et chaque groupe d'exploitation en s'assurant de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• qu'ils sont conformes avec la stratégie de la Banque;</li> <li>• qu'ils reflètent de façon appropriée le risque et respectent le degré de tolérance au risque de la Banque;</li> <li>• qu'ils soutiennent les objectifs et exigences en matière de conformité et d'éthique.</li> </ul> </li> </ul> <p>La direction et le comité de surveillance de la rémunération recommandent au chef de la direction des paramètres d'évaluation du rendement, des cibles et des pondérations.</p> <p>Le chef de la direction présente sa recommandation au comité des ressources humaines aux fins d'approbation.</p>	<p>Le groupe des finances détermine les résultats et calcule le montant global variable des attributions.</p> <p>La direction et le comité de surveillance de la rémunération travaillent conjointement à ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer que l'implication des risques a été reflétée dans les résultats et dans le calcul du montant global variable des attributions;</li> <li>• recommander des rajustements ou des restrictions supplémentaires pour refléter le risque et d'autres facteurs, au besoin;</li> <li>• s'assurer que le montant global variable des attributions satisfait aux objectifs et aux exigences en matière de conformité et d'éthique.</li> </ul> <p>La direction et le comité de surveillance de la rémunération recommandent au chef de la direction le montant global variable des attributions.</p> <p>Le chef de la direction présente ses recommandations au comité des ressources humaines aux fins d'approbation.</p>
<b>Comité des ressources humaines</b>	<p>Ce comité approuve les paramètres et cibles d'évaluation des progrès effectués par rapport aux stratégies et au plan annuel en vue de soutenir les objectifs de l'entreprise et de renforcer les priorités stratégiques et les valeurs de la Banque.</p>	<p>Ce comité examine le calcul du montant global des attributions et détermine de façon définitive le montant global des attributions en tenant compte de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le rendement réel de la Banque et des groupes d'exploitation par rapport aux cibles établies;</li> <li>• l'évaluation financière et de la conformité et l'évaluation des risques;</li> <li>• le rendement par rapport à celui des concurrents, la qualité du résultat, la part de marché et d'autres facteurs, au besoin.</li> </ul>

	Au début de l'exercice	À la fin de l'exercice
<b>2. Établissement des attributions individuelles</b>		
<b>Direction, y compris le chef de la direction</b>	<p>La direction élabore des cibles de rémunération pour les membres de la haute direction et des objectifs de rendement individuels pour le chef de la direction.</p> <p>Elle recommande ces cibles et ces objectifs au comité des ressources humaines aux fins d'approbation.</p> <p>Elle prépare des objectifs de rendement individuels pour les membres de la haute direction et tous les autres cadres, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des objectifs quantitatifs, tels que la croissance des revenus, la gestion des frais, la croissance des profits et les résultats obtenus au chapitre de la loyauté des clients;</li> <li>• des objectifs qualitatifs, tels que l'apport du membre de la haute direction à l'organisation grâce à son leadership, à son sens de l'innovation, à son engagement envers les clients et à son travail d'équipe.</li> </ul>	<p>Elle évalue le rendement des membres de la haute direction et présente des recommandations au comité des ressources humaines aux fins d'approbation.</p> <p>Elle examine et approuve les recommandations en matière de rémunération formulées à l'égard de tous les autres cadres.</p>
<b>Comité des ressources humaines</b>	<p>Ce comité approuve les cibles de rémunération individuelles pour les membres de la haute direction.</p> <p>Il approuve les objectifs de rendement individuels du chef de la direction et recommande au Conseil des cibles de rémunération à l'égard de celui-ci.</p>	<p>Il évalue le rendement du chef de la direction et des membres de la haute direction par rapport à des objectifs individuels, compte tenu des lacunes dans les contrôles pouvant être signalées à l'égard des risques, de la conformité ou de l'audit au sein de la Banque et des groupes d'exploitation.</p> <p>Il recommande la rémunération du chef de la direction au Conseil.</p> <p>Il approuve les attributions individuelles octroyées aux membres de la haute direction.</p> <p>Il approuve les multiplicateurs du montant global variable des attributions, sous réserve de son pouvoir discrétionnaire d'augmenter ou de diminuer ceux-ci compte tenu de facteurs secondaires.</p>

## 5. Résultats de 2011

Efficacité éprouvée des stratégies de la Banque

Revenu net en hausse de 16 %

Rendement des capitaux propres de 15,3 %

Croissance du bénéfice par action de 11 %

Rendement total des actionnaires sur un an de 2,4 %

### Résumé des attributions en 2011

Le tableau ci-après fait état de la rémunération totale qui a été octroyée aux membres de la haute direction visés pour l'exercice 2011, y compris la proportion de la rémunération variable (à risque) et de la rémunération au rendement reportée. Se reporter aux pages 39 et suivantes pour obtenir des détails au sujet des attributions de chaque cadre.

	Rémunération en espèces (\$)		Rémunération à base de titres de participation (reportée) (\$)				Rémunération directe totale	Pourcentage variable	Pourcentage reporté
	Fixe	Variable	Droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions	Options d'achat d'actions	Droits différés à la valeur d'actions attribués	Droits différés à la valeur d'actions volontaires			
W.A. Downe a)	1 026 250	1 150 000	4 000 000	2 300 000	1 400 000	0	9 876 250	90 %	78 %
T.E. Flynn	461 425	772 000	1 170 000	936 000	0	0	3 339 425	86 %	63 %
R.C. Robertson	400 000	1 024 000	1 126 000	0	0	0	2 550 000	84 %	44 % b)
T.V. Milroy	483 333	1 762 500	2 575 000	2 575 000	0	587 500 c)	7 983 333	94 %	72 %
G.G. Ouellette	500 000	906 000	1 222 000	1 222 000	0	0	3 850 000	87 %	63 %
F.J. Techar a)	541 860	632 250	1 228 500	1 228 500	0	210 750 c)	3 841 860	86 %	69 %

a) Le salaire de base de 1 050 000 \$ US de M. Downe a été converti en dollars canadiens. Le salaire de base de 550 000 \$ US de M. Techar a été converti en dollars canadiens. Se reporter au Tableau sommaire de la rémunération des membres de la haute direction visés qui figure à la page 49 pour obtenir des détails au sujet de la conversion.

b) Pour son nouveau poste, une tranche d'au moins 40 % de la rémunération de M. Techar doit être reportée.

c) Représente la valeur des primes en espèces volontairement reportées et obtenues sous forme de DDVA.

### Rendement de 2011

En 2011, la stratégie de BMO a donné d'excellents résultats en dépit de l'incertitude importante qui plane sur les marchés depuis quelques années.

Le revenu net a augmenté de 16 %, ce qui a donné lieu à une croissance du résultat par action de 11 % et à un rendement des capitaux propres (RCP) de 15,3 %. BMO est l'une des deux seules banques de notre groupe de référence nord-américain qui ont obtenu un RCP d'au moins 13 % au cours de 21 des 22 dernières années. La croissance des revenus a été bonne et les provisions pour pertes sur créances ont diminué. Bien que les frais aient connu une hausse légèrement supérieure aux revenus en raison des investissements effectués dans les activités principales, dans l'ensemble, les revenus ont excédé les coûts, ce qui a contribué à la croissance du revenu net.

L'acquisition de Marshall & Ilsley Corporation a été conclue à temps et selon les budgets et a été bien gérée. Cette acquisition nous permet de réaliser d'importantes économies d'échelle, constitue un point d'entrée efficace sur de nouveaux marchés et a été structurée pour créer des rôles clairs et faciliter les synergies entre les entreprises canadiennes et américaines. Les débuts sont prometteurs, mais le succès de cette entreprise dépend essentiellement de son intégration effective, et nous en tiendrons compte dans le cadre de nos décisions en matière de rémunération pour 2012.

Le comité examine une vaste gamme de paramètres et de facteurs clés au moment d'évaluer le rendement de la Banque. Les paramètres d'évaluation du rendement financier suivants revêtent une importance particulière puisqu'ils fournissent des indications sur le rendement global de la Banque pour l'exercice, sur son rendement par rapport à celui des sociétés de son groupe de référence canadien et sur la mesure dans laquelle elle a atteint ses objectifs annuels et réalisé sa stratégie à long terme.

Notre rendement total des actionnaires sur trois ans constitue une donnée importante cette année puisqu'il s'agit d'une mesure d'évaluation efficace de la capacité de la Banque d'assurer une croissance rentable et durable. Nous nous sommes classés deuxième au chapitre du rendement total des actionnaires sur trois ans parmi les cinq banques de notre groupe de référence canadien, derrière la Banque Nationale, et cela a eu une incidence directe sur les attributions de rémunération octroyées aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme.

Paramètre	Rendement publié pour 2011		Rendement publié pour 2010		Rendement publié pour 2009	
Revenu net après impôts	3 266 M\$		2 810 M\$		1 787 M\$	
Rendement des capitaux propres	15,3 %		14,9 %		9,9 %	
Revenus	13 718 M\$		12 210 M\$		11 064 M\$	
Résultat par action (RPA)	5,26 \$		4,75 \$		3,08 \$	
Provision pour pertes sur créances a)	0,46 %		0,61 %		0,88 %	
Ratio de productivité (ratio des frais par rapport aux revenus)	62,7 %		62,2 %		66,7 %	
Ratio du capital de première catégorie	12,01 %		13,45 %		12,24 %	
RTA sur un an b)	Banque	Groupe de référence canadien c)	Banque	Groupe de référence canadien c)	Banque	Groupe de référence canadien c)
	2,4 %	2,0 %	26,4 %	22,5 %	25,1 %	22,0 %
RTA sur trois ans b)	17,4 %	15,2 %	4,5 %	4,7 %	(5,3)%	0,3 %

a) Calculé en pourcentage du montant net moyen des prêts et des acceptations.

b) Mesuré selon une base conforme à celle qui est utilisée dans notre rapport de gestion annuel. Mesure la variation annuelle du cours des actions dans l'hypothèse où les dividendes sont réinvestis, d'après le cours de clôture des actions le 31 octobre 2011.

c) Il s'agit du RTA moyen de la Banque et des cinq autres grandes banques canadiennes, calculé en fonction du cours de clôture des actions le 31 octobre 2011.

## Décisions en matière de rémunération pour 2011

### Montant global variable des attributions

Le montant global variable des attributions a été établi en fonction du rendement à l'aide des paramètres d'évaluation du rendement de la Banque et des groupes d'exploitation déterminés par le comité au début de l'exercice 2011. Un examen des risques a également été effectué et n'a nécessité aucun rajustement discrétionnaire connexe.

### Montant global des attributions aux termes du régime d'incitation à court terme

Le montant global des attributions aux termes du régime d'incitation à court terme des cadres cette année a été établi en fonction du rendement de la Banque à l'aide de quatre paramètres d'évaluation du rendement financier ainsi que du rendement du groupe d'exploitation de chaque cadre compte tenu de cibles particulières. La Banque a obtenu un rendement inférieur à l'égard de trois de ses quatre rendements cibles cette année. Le montant global des attributions octroyées aux cadres pourrait également être touché par des paramètres d'évaluation du rendement financier des groupes d'exploitation, sur lesquels vous pouvez obtenir de plus amples renseignements dans l'analyse des attributions de chaque cadre.

Paramètres d'évaluation du rendement de la Banque aux termes du RICT	Cible pour 2011 a)	Résultats réels pour 2011 aux fins d'établissement de la rémunération b)	Incidence sur le montant global des attributions
Croissance des revenus	6,0 %	4,9 %	Inférieur à la cible
Croissance du résultat par action avant amortissement	13,0 %	9,2 %	
Rendement des capitaux propres	15,7 %	15,7 %	
Levier d'exploitation avant amortissement	1,5 %	(1,0)%	

a) Les cibles de rémunération pour 2011 ont été établies au début de l'exercice 2011 et excluent les résultats de l'acquisition de M&I et de LGM étant donné que ces acquisitions n'avaient pas été annoncées lorsque la Banque a établi son plan d'exploitation annuel et que leurs résultats ne seraient pas inclus pour un exercice complet. De plus, comme pour les exercices antérieurs, les cibles de rémunération ont été fixées sans tenir compte de l'amortissement de biens incorporels liés à l'acquisition.

b) Les résultats réels pour 2011, évalués aux fins d'établissement de la rémunération, ont été rajustés conformément à la base de calcul des cibles pour 2011, pour exclure des revenus de 907 millions de dollars, des frais de 601 millions de dollars et des provisions pour pertes sur créances de 98 millions de dollars.

### Montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme

Le montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme a été établi en fonction du RTA relatif sur trois ans de la Banque. Le RTA relatif sur trois ans est directement lié à notre stratégie à moyen et à long terme et constitue une indication efficace d'une croissance rentable et durable.

Paramètres d'évaluation du rendement aux termes du RIMT et du RICT	Cible pour 2011	Rendement réel pour 2011	Incidence sur le montant global des attributions
RTA relatif sur trois ans a)	RTA égal ou supérieur au RTA moyen du groupe de référence canadien	RTA supérieur de 4,0 % au RTA moyen du groupe de référence canadien	RTA supérieur à la cible

a) Calculé en fonction du cours moyen des actions sur 90 jours aux fins de la rémunération plutôt que du cours de clôture le 31 octobre. Ce nombre différera de la notion équivalente de « RTCP sur trois ans » publiée dans notre rapport annuel 2011 et de la notion de « RTA » dont il est question ailleurs dans la présente rubrique « Analyse de la rémunération ».

Le RTA relatif sur trois ans a suivi une tendance à la hausse au cours des trois dernières années. Toutefois, il demeurerait inférieur au RTA relatif sur trois ans moyen du groupe de référence. Par conséquent, les attributions de rémunération octroyées aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme étaient inférieures aux attributions cibles en 2008, en 2009 et en 2010. Cette année, le RTA sur trois ans de la Banque était supérieur au RTA sur trois ans moyen des sociétés de notre groupe de référence et la Banque s'est classée au deuxième rang à ce chapitre parmi les cinq banques canadiennes de notre groupe de référence, derrière la Banque Nationale. Par conséquent, le comité a approuvé le montant global des attributions, qui était supérieur au montant cible pour tous les régimes d'incitation à moyen et à long terme.

### Modificateur de croissance futur

Le comité a évalué les progrès réalisés par chaque groupe d'exploitation et la Banque par rapport aux objectifs et aux investissements relatifs à la croissance future. Tous les objectifs et projets étaient essentiellement en voie d'être réalisés et, par conséquent, aucun rajustement n'y a été apporté.

### Versements aux membres de la haute direction

Les attributions versées aux membres de la haute direction à l'aide du montant global des attributions approuvé sont fondées sur le rendement de la Banque et des groupes d'exploitation ainsi que sur le rendement de chaque cadre par rapport à des objectifs individuels établis au début de chaque exercice. Vous trouverez aux pages 39 et suivantes une analyse du rendement et des attributions de chaque cadre en 2011.

### Maintien de la rémunération en fonction du rendement

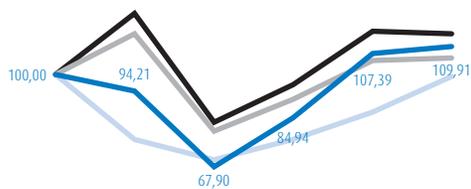
#### Rendements des actionnaires

Le diagramme ci-après démontre une harmonisation constante entre le rendement des actionnaires et le niveau de rémunération des cadres au cours des six dernières années.

Ce graphique compare la valeur cumulative d'un placement de 100 \$ dans les actions le 31 octobre 2006 à la valeur cumulative d'un placement de 100 \$ dans chacun de deux indices de la Bourse de Toronto (TSX) pour la même période. Ce graphique compare également la rémunération versée au chef de la direction, au chef des finances et aux trois membres de la haute direction les mieux rémunérés au cours de chaque exercice, en prenant une rémunération totale de 100 \$ comme point de référence, à la rémunération qui leur a été versée durant des exercices subséquents.

Vous trouverez à la page 37 de plus amples renseignements au sujet de l'harmonisation de la rémunération de M. Downe avec les rendements des actionnaires.

## Rendement cumulé (\$)



	2006	2007	2008	2009	2010	2011
— BMO	100,00	94,21	67,90	84,94	107,39	109,91
— Indice composé S&P/TSX	100,00	121,43	83,36	96,48	115,24	114,28
— Indice composé S&P/TSX Finance	100,00	114,19	80,41	91,48	104,95	105,91
— Rémunération des cadres	100,00	77,43	70,34	77,53	86,96	99,37

- a) Il s'agit de la valeur cumulative d'un placement de 100 \$ effectué le 31 octobre 2006, qui tient compte de la variation du cours des actions et des dividendes réinvestis.
- b) Comprend le salaire de base, la rémunération incitative à court terme annuelle, la valeur des attributions à moyen terme au moment de l'octroi, la juste valeur marchande des attributions à long terme, toute autre rémunération et la charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération pour les membres de la haute direction visés au cours de chaque exercice.
- c) En 2011, les membres de la haute direction visés étaient W.A. Downe, T.E. Flynn et les trois membres de la direction les mieux rémunérés à part le chef de la direction et le chef des finances. Pour 2010, 2009 et 2008, les membres de la haute direction visés étaient W.A. Downe, R.C. Robertson, en plus des trois membres de la haute direction les mieux rémunérés à part le chef de la direction et le chef des finances. Pour 2007, il s'agissait de W.A. Downe et de K.E. Maidment, en plus des trois membres de la haute direction les mieux rémunérés à part le chef de la direction et le chef des finances. Pour 2006, les membres de la haute direction visés sont ceux qui étaient indiqués dans la circulaire de sollicitation de procurations.

## Ratio du coût de la direction

En réponse à une proposition d'actionnaire reçue en 2005, la Banque s'est engagée à élaborer, en collaboration avec d'autres institutions financières, un ratio du coût de la direction devant être déclaré chaque année. Cette mesure indique que, depuis 2009, la rémunération des cadres a diminué constamment lorsqu'elle est exprimée comme en pourcentage du revenu net après impôts.

	2011	2010	2009
Revenu net après impôts (M\$)	<b>3 266</b>	2 810	1 787
Rémunération totale des membres de la haute direction visés (M\$)	<b>31,7</b>	27,7	24,7
En pourcentage du revenu net après impôts	<b>0,97 %</b>	0,99 %	1,38 %

La rémunération totale correspond à la somme du salaire de base, des attributions à court, à moyen et à long terme, de toute autre rémunération et de la charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération des membres de la haute direction visés selon les circulaires de sollicitation de procurations de la direction publiées en 2009, en 2010 et en 2011. Le ratio du coût de la direction est exprimé en pourcentage du revenu net après impôts.

## 6. Rémunération des membres de la haute direction visés pour 2011

## W.A. Downe, président et chef de la direction

M. Downe assure le leadership et détermine la vision pour l'ensemble de la Banque. Par l'entremise du Conseil d'administration, il est responsable devant les actionnaires de la définition, de la communication et de l'atteinte d'objectifs stratégiques et opérationnels visant à maximiser la valeur pour les actionnaires. Le président et chef de la direction est responsable du rendement et des résultats financiers pour l'ensemble de l'organisation, ce qui inclut l'état des résultats, le bilan et les paramètres de mesure de la valeur pour les actionnaires.

M. Downe s'est joint à la Banque en 1983 et a occupé divers postes au sein de sa haute direction au Canada et aux États-Unis. Il a été nommé vice-président du Conseil de la Banque de Montréal en 1999, puis président du Conseil délégué de BMO Groupe financier et chef de la direction de BMO Nesbitt Burns en 2001. En 2007, il a été nommé président et chef de la direction de la Banque. Il détient un baccalauréat ès arts de l'université Wilfrid Laurier et une maîtrise en administration des affaires de l'université de Toronto.

## Rendement en 2011

En 2011, la stratégie de BMO a donné d'excellents résultats en dépit de l'importante incertitude qui plane sur les marchés depuis quelques années.

## Faits saillants

La croissance des revenus a été bonne et les provisions pour pertes sur créances ont diminué. Bien que les frais aient connu une hausse légèrement supérieure aux revenus en raison des investissements effectués dans les activités principales, dans l'ensemble, les revenus ont excédé les coûts, ce qui a contribué à la croissance du revenu net. Le rendement total des actionnaires (RTA) sur trois ans de la Banque constitue une mesure importante pour celle-ci et il s'est hissé au deuxième rang des RTA des cinq banques canadiennes de notre groupe de référence, derrière celui de la Banque Nationale. Le RTA sur trois ans est directement lié à notre

stratégie à moyen et à long terme et il constitue une indication efficace d'une croissance rentable et soutenue.

L'acquisition de Marshall & Ilsley a été effectuée à temps et selon les budgets et a été bien gérée. Cette acquisition nous permet de réaliser d'importantes économies d'échelle, constitue un point d'entrée efficace sur de nouveaux marchés et a été structurée pour créer des rôles clairs et faciliter les synergies entre les entreprises canadienne et américaine. BMO a continué d'étendre sa position sur le marché et figure parmi les 10 meilleures banques nord-américaines pour ce qui est de la clarté et de la visibilité de sa marque, de ses importantes ramifications dans le secteur du détail et de la gestion de patrimoine et de sa présence bien établie dans le secteur de la vente en gros. La Banque jouit du taux de loyauté le plus élevé dans le secteur américain et BMO figure constamment parmi les meilleurs employeurs au Canada et aux États-Unis.

Le comité a également évalué le rendement de M. Downe cette année en fonction des objectifs suivants pour la Banque et les groupes d'exploitation et M. Downe.

Domaine d'intérêt	Objectif	Résultats
Rendement principal	Atteinte des résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de 16 % du revenu net, qui a atteint 3 266 millions de dollars</li> <li>Soutien de notre stratégie en matière d'investissement et de nos acquisitions, dont celle de M&amp;I située à Milwaukee, grâce à nos capitaux et à nos liquidités élevées</li> <li>Amélioration du RCP par rapport à 2010, qui a atteint 15,3 %</li> <li>Croissance du revenu, croissance du résultat par action et levier d'exploitation inférieur aux niveaux cibles (se reporter à la page 38)</li> <li>RTA sur un an de 2,4 % – soit dans le peloton de tête des banques du groupe de référence canadien</li> <li>RTA sur trois ans de 17,4 % – supérieur à la médiane du groupe de référence (deuxième rang)</li> </ul>
Rendement par rapport aux mesures prioritaires	<p>Croissance du résultat de qualité dans toutes les entreprises de services bancaires aux particuliers et aux entreprises en Amérique du Nord grâce à l'importance mise sur la meilleure expérience client dans le secteur ainsi que l'amélioration de la productivité de l'exploitation et de l'équipe de vente</p> <p>Accélération de la croissance de notre entreprise de gestion de patrimoine par la fourniture de services à notre vaste gamme de clients afin de les aider à combler leurs besoins en matière de gestion de patrimoine et l'investissement continu dans nos activités nord-américaines et mondiales</p> <p>Établissement de relations plus solides avec les clients sur les marchés financiers afin d'accroître le revenu net et d'obtenir un RCP élevé tout en maintenant un profil risque/rendement approprié</p> <p>Expansion de nos activités sur certains marchés mondiaux afin d'accroître nos activités avec notre clientèle, de développer nos compétences et d'obtenir de nouveaux clients</p>	<p>Au Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de notre réseau de succursales grâce à l'ouverture de nouvelles succursales ou à l'amélioration de succursales existantes et à l'expansion de notre réseau de GAB</li> <li>Augmentation du nombre de professionnels clés, dont des planificateurs financiers, des spécialistes des prêts hypothécaires et des conseillers bancaires – Petites entreprises</li> <li>Lancement de nouvelles offres attrayantes comme la Formule Futée BMO pour parents, les Services bancaires mobiles et un nouveau site Services bancaires en ligne pour entreprises</li> </ul> <p>Aux États-Unis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clôture de l'acquisition de M&amp;I, qui nous a permis d'établir considérablement notre présence dans huit États américains, dont principalement le Midwest américain; l'intégration est un aspect clé et va bon train</li> <li>Maintien de taux de fidélisation de la clientèle élevés</li> <li>Maintien de nos services financiers aux clients américains grâce à Helpful Steps, lancement du programme Helpful Steps pour les petites entreprises et les parents et renforcement de notre programme de bienvenue des clients</li> <li>BMO Harris Bank classée comme la banque américaine possédant la meilleure réputation par le Reputation Institute dans le cadre d'une étude menée en collaboration avec American Banker. BMO Harris Bank a amélioré son classement parmi les 10 meilleures banques depuis 2010.</li> <li>Présence dans les services bancaires aux États-Unis presque doublée grâce à l'acquisition de M&amp;I</li> <li>Classement de notre entreprise de gestion d'actifs mondiale parmi les 100 gestionnaires de placement les plus importants au monde d'après l'actif sous gestion grâce à l'acquisition de M&amp;I et de Lloyd George Management</li> <li>Expansion de notre famille de fonds négociés en bourse dont les coûts sont inférieurs, qui offre des produits de diversification des risques et compte maintenant 44 fonds</li> <li>Aux États-Unis, établissement d'une famille de fonds communs de placement, d'une vaste équipe de conseillers financiers et de solides compétences dans les services fiduciaires institutionnels</li> <li>Lancement de Retirement Savings Outlook, outil en ligne novateur servant à aider les clients à définir leurs besoins financiers pour la retraite</li> <li>Maintien du développement de notre secteur des marchés financiers en Amérique du Nord grâce à une approche unifiée en matière de couverture clientèle afin d'offrir une expérience client supérieure</li> <li>Mise en adéquation de nos capitaux et de nos capacités avec les occasions d'affaires, entre autres en augmentant nos capacités en matière de recherche, de négociation et de vente d'actions américaines ainsi que dans le secteur des métaux et des mines à l'extérieur de l'Amérique du Nord</li> <li>Accent sur les secteurs stratégiques en améliorant la couverture sectorielle des activités du secteur Banque d'affaires et services aux sociétés et celles de nos services de recherche, notamment dans les domaines de l'alimentation, des produits de consommation et du commerce de détail, de l'énergie et de la technologie.</li> <li>Consolidation de notre présence en Chine et à l'échelle internationale en étendant notre présence sur certains marchés existants et en explorant de nouvelles occasions de répondre aux besoins particuliers des clients actuels et éventuels en matière de gestion de patrimoine et de marchés financiers</li> </ul>
Leadership et relève	Renforcement du leadership stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des compétences de leadership grâce à des nominations stratégiques, au renouvellement des cadres et à l'exécution de plans d'expansion</li> </ul>
Forte culture d'entreprise	Maintien d'une culture axée sur le client, un rendement élevé et nos employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'offre de L'Académie BMO Groupe financier, notre centre d'éducation dont le rôle est de former des leaders inspirants et des employés pour qui le service à la clientèle est une passion tout en favorisant la culture d'entreprise de BMO basée sur l'intégrité et la prise de décisions éthiques</li> <li>Maintien du développement de notre culture de sensibilisation à la gestion du risque dans une optique de rendement élevé en consolidant et en intégrant nos capacités et nos pratiques en matière de gestion des risques à l'échelle de la Banque</li> <li>Maintien du développement de nos pratiques en matière de gestion des hauts potentiels, qui figurent parmi les meilleures du secteur, confirmant la position de BMO comme un employeur de choix qui permet à chacun de donner le meilleur de lui-même et qui reconnaît l'excellence du rendement.</li> </ul>

## Rémunération octroyée en 2011

M. Downe s'est vu octroyer une rémunération cible totale de 9,0 millions de dollars pour 2011, soit la même que pour 2010. Le comité a fixé cette rémunération cible au début de l'exercice en fonction de la rémunération versée par les banques du groupe de référence et de la taille relative de la Banque.

À la fin de l'exercice, le Conseil a évalué la rémunération totale cible de M. Downe de 9,0 millions de dollars sans y apporter de modifications pour 2012. Toutefois, il a modifié la composition des éléments en augmentant le salaire de base de M. Downe de 200 000 \$ US pour le porter à 1,25 millions de dollars américains en date du 1<sup>er</sup> novembre 2011 et en diminuant sa rémunération variable cible du même montant.

### Montant global des attributions

L'incitatif à court terme de M. Downe est fondé sur le rendement de la Banque compte tenu de quatre paramètres d'évaluation du rendement financier et était inférieur au niveau cible cette année du fait que la Banque n'a pas été en mesure d'atteindre trois de ses rendements cibles. Pour 2011, les décisions en matière de rémunération ont été prises en fonction du rendement de la Banque, compte non tenu des acquisitions de M&I et de Lloyd George Management.

Le tableau ci-après indique les cibles et les résultats financiers évalués aux fins d'établissement de la rémunération.

Paramètres d'évaluation du rendement de la Banque aux termes du RICT	Rendement cible pour 2011 a)	Résultats réels pour 2011 aux fins d'établissement de la rémunération b)
Croissance du revenu	6,0 %	4,9 %
Croissance du résultat par action avant amortissement	13,0 %	9,2 %
Rendement des capitaux propres	15,7 %	15,7 %
Leverier d'exploitation avant amortissement	1,5 %	(1,0)%

- a) Les cibles de rémunération pour 2011 ont été établies au début de l'exercice 2011 et excluent les résultats de l'acquisition de M&I et de LGM étant donné que ces acquisitions n'avaient pas été annoncées lorsque la Banque a établi son plan d'exploitation annuel et que leurs résultats ne seraient pas inclus pour un exercice complet. De plus, comme pour les exercices antérieurs, les cibles de rémunération ont été fixées sans tenir compte de l'amortissement de biens incorporels liés à l'acquisition.
- b) Les résultats réels pour 2011, évalués aux fins d'établissement de la rémunération, ont été rajustés conformément à la base de calcul des cibles pour 2011, pour exclure des revenus de 907 millions de dollars, des frais de 601 millions de dollars et des provisions pour pertes sur créances de 98 millions de dollars.

Les incitatifs à moyen et à long terme de M. Downe sont établis en fonction du RTA relatif sur trois ans de la Banque, qui était supérieur au niveau cible cette année et a donné lieu à des incitatifs à moyen et à long terme supérieurs aux incitatifs cibles.

Paramètres d'évaluation du rendement aux termes du RIMT et du RICT	Rendement cible pour 2011	Rendement réel pour 2011	Incidence sur le montant global des attributions
RTA relatif sur trois ans a)	RTA égal ou supérieur au RTA moyen du groupe de référence canadien	RTA supérieur de 4,0 % au RTA moyen du groupe de référence canadien	Supérieur au niveau cible

- a) Calculé en fonction du cours moyen des actions sur 90 jours aux fins de la rémunération plutôt que du cours de clôture le 31 octobre. Ce nombre diffère de la notion équivalente de « rendement total des capitaux propres (RTCP) » publiée dans notre rapport annuel 2011 et de la notion de « RTA » dont il est question ailleurs dans la présente rubrique « Analyse de la rémunération ».

Dans l'ensemble, le rendement global pour 2011 a donné lieu à un montant global variable des attributions supérieur au montant cible étant donné que les incitatifs à moyen et à long terme représentent une tranche importante de la rémunération globale.

Le comité a examiné le montant global rajusté des attributions pour l'ensemble de la rémunération variable et était satisfait des résultats. Aucun pouvoir discrétionnaire n'a été exercé aux fins de l'établissement

de la rémunération de M. Downe pour 2011. La rémunération totale globale de M. Downe était en hausse de 3,5 % par rapport à l'exercice antérieur en raison d'un rendement supérieur au chapitre du RTA relatif sur trois ans, qui a entraîné une hausse du montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme.

(\$ CA)	2011 (\$)	2010 (\$)	2009 (\$)
<b>Espèces</b>			
Salaire	1 026 250 a)	1 042 600	1 165 000
Prime	1 150 000	2 850 000	1 585 000
Montant total en espèces	2 176 250	3 892 600	2 750 000
<b>Titres de participation</b>			
Moyen terme	4 000 000	3 000 000	2 350 000
Options d'achat d'actions	2 300 000	2 650 000	2 350 000
Droits différés à la valeur d'actions	1 400 000	—	—
Montant total des titres de participation	7 700 000	5 650 000	4 700 000
Rémunération directe totale	9 876 250	9 542 600	7 450 000

- a) Le salaire de M. Downe pour 2011 à la fin de l'exercice 2011 s'élevait à 1,05 million de dollars américains. Le salaire réel qu'il a touché pour l'exercice reflète les variations des taux de change et a été converti conformément aux indications fournies dans le Tableau sommaire de la rémunération qui figure à la page 49.

## Harmonisation avec les intérêts des actionnaires et rémunération au rendement

Une tranche de 78 % de la rémunération octroyée à M. Downe en 2011 est reportée et donc harmonisée avec les intérêts des actionnaires conformément à un principe qui régit les objectifs en matière de rémunération de la Banque.

Le comité retient périodiquement les services de son conseiller indépendant pour qu'il effectue un examen de la rémunération au rendement du chef de la direction. En 2010, ce conseiller a comparé le rendement global au cours des trois derniers exercices à la rémunération totale. Cette analyse lui a permis de conclure que le rendement de la Banque était inférieur au rendement des sociétés de son groupe de référence au cours de cette période. Par conséquent, la rémunération de M. Downe était inférieure à la rémunération médiane versée au chef de la direction des autres banques du groupe de référence. Cette évaluation sera effectuée de nouveau au printemps de 2012.

Le tableau ci-après indique la valeur de la rémunération octroyée à M. Downe au cours des cinq derniers exercices ainsi que sa valeur actuelle par rapport à une mesure comparable à la valeur reçue par les actionnaires. Il y a lieu de préciser qu'au cours des quatre derniers exercices, M. Downe était président et chef de la direction de la Banque.

Exercice	Rémunération directe totale			Valeur pour les actionnaires (\$ c)
	Valeur au moment de l'attribution (\$)	Valeur le 31 oct. 2011 (\$ a)	Valeur le 31 octobre 2011 exprimée en pourcentage de la valeur au moment de l'attribution (%) b)	
2006	5 628 813	3 421 082	61	110
2007	5 464 245	3 035 646	56	117
2008	5 982 000	2 645 813	44	162
2009	7 450 000	6 008 108	81	129
2010	9 542 600	7 045 414	74	102
<b>Moyenne pondérée</b>			<b>63</b>	<b>124</b>

- a) La rémunération directe totale de M. Downe calculée au 31 octobre 2011 comprend ce qui suit :
- le salaire réel et les paiements incitatifs en espèces reçus durant l'année d'attribution;
  - la valeur réelle tirée de droits à la valeur d'actions acquis et d'options exercées;
  - la valeur au 31 octobre 2011 de droits à la valeur d'actions qui n'ont pas été acquis;
  - la valeur dans le cours au 31 octobre 2011 d'options d'achat d'actions octroyées;
  - la rémunération reçue en dollars américains a été convertie en dollars canadiens (se reporter aux notes afférentes au Tableau sommaire de la rémunération des membres de la haute direction visés pour connaître les taux de change);
  - pour la rémunération de 2008, la somme attribuée reflète la rémunération totale attribuée à M. Downe et la valeur au 31 octobre 2011 exclut les attributions de titres de participation octroyées en 2008 que M. Downe a par la suite refusées. La valeur de ces attributions aurait été de 8,5 millions de dollars en date du 31 octobre 2011.

- b) Représente la valeur de la rémunération directe totale de M. Downe calculée au 31 octobre 2011, exprimée en pourcentage de sa rémunération directe totale durant l'année de l'attribution.
- c) Représente la valeur cumulative au 31 octobre 2011 d'un placement de 100 \$ dans les actions à la fin de l'année de l'attribution, y compris les dividendes réinvestis, exprimée en pourcentage du placement de 100 \$.

### Régime de retraite

M. Downe participe au régime de retraite de La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal, qui est un régime de retraite à prestations déterminées agréé par le gouvernement fédéral et qui inclut tous les employés de la Banque admissibles. M. Downe a également conclu une convention d'allocation de retraite, qui constitue une entente non agréée financée par la Banque. La Banque a conclu une convention d'allocation de retraite avec M. Downe afin de définir ses ententes de retraite et de clarifier ses droits en cas de changement de contrôle. La convention d'allocation de retraite limite également à 1 million de dollars américains ses prestations de retraite annuelles, et ce, sans égard à ses années de service, à son salaire ou à ses primes. Voici les modalités de la convention d'allocation de retraite de M. Downe :

- Le montant total de ses prestations de retraite normales annuelles correspond à 2 % de son salaire pour les 12 derniers mois plus la moyenne des cinq attributions consécutives les plus élevées qui lui ont été octroyées aux termes du RICT, jusqu'à concurrence de 145 % du salaire de base, multipliés par ses années de service décomptées. Il s'agit d'une formule de calcul des prestations de retraite en dollars américains qui utilise le salaire en dollars américains de M. Downe et l'équivalent en dollars américains de ses attributions canadiennes aux termes du RICT. D'après les limites imposées dans la convention d'allocation de retraite, les prestations calculées de M. Downe ne peuvent excéder 1 million de dollars américains par année.
- Une partie de ses prestations de retraite annuelles totales sera versée par La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal sous forme de paiements périodiques et le reste sera converti en espèces et payé en un versement forfaitaire, conformément aux règles de sa convention d'allocation de retraite.
- Les prestations de retraite, calculées ci-dessus, sont payables à 60 ans (âge normal de la retraite), mais des prestations réduites peuvent être versées plus tôt (une réduction de 3 % par année s'applique pour

chaque année qui précède l'âge de 60 ans), sous réserve de tous les règlements applicables et des règles du régime.

- À ce jour, M. Downe a gagné des prestations de retraite annuelles totalisant 855 588 \$ CA, qui sont payables, sans réduction, à l'âge de 60 ans. Les prestations de retraite en dollars américains qui constituent la base de cette déclaration en dollars canadiens augmenteront en fonction du nombre d'années de service décomptées et des revenus supplémentaires. Par suite de la hausse de son salaire de base, M. Downe atteindra le plafond de 1 000 000 \$ US peu après l'âge normal de la retraite. Dès lors, le coût des prestations au titre des services rendus et les autres variations attribuables à des éléments rémunérateurs seront de zéro, comme il est indiqué dans le Tableau des régimes de retraite à prestations déterminées qui figure à la page 51.
- Des détails supplémentaires au sujet des prestations de retraite de M. Downe sont fournis dans les tableaux de la rémunération des cadres, qui figurent aux pages 49 et suivantes.

### Propriété d'actions

M. Downe détient un nombre d'actions supérieur à celui qui est prévu par les lignes directrices en matière de propriété d'actions.

Propriété d'actions au 31 décembre 2011					
Multiple requis	Actions (\$)	DVAAR (\$)	DDVA (\$)	Propriété totale d'actions (\$)	Nombre total d'actions exprimé en un multiple du salaire de base
7,0	11 801 465	9 767 736	10 496 108	32 065 309	26,04

### Protocole d'exercice des options d'achat d'actions

M. Downe doit consulter le président du comité avant d'exercer des options. Ce protocole assure une surveillance appropriée de la conformité la Banque avec les règlements sur les opérations et les pratiques exemplaires en matière de gouvernance.

### T.E. Flynn, vice-président à la direction et chef des finances

M. Flynn a été nommé à son poste actuel en mars 2011. Il est responsable de la gouvernance financière de la Banque. Il dirige l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies financières et fiscales pour l'ensemble de la Banque, s'occupe de la direction et de l'information dans ce domaine et s'assure de l'efficacité de la gouvernance et des contrôles. Il dirige également le bureau de gestion stratégique.

M. Flynn s'est joint à la Banque en 1992 et a par la suite occupé divers postes auprès de BMO Marchés des capitaux, dont celui de chef de groupe – Services financiers au sein du groupe Investissements et services aux grandes entreprises. Il a été nommé vice-président à la direction, Finances et trésorier en 2004 et a exercé les fonctions de chef des finances intérimaire d'octobre 2007 à mars 2008. M. Flynn a occupé le poste de vice-président à la direction et chef de la gestion globale des risques de mars 2008 à mars 2011. Il est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de la University of Western Ontario et est comptable agréé.

### Rémunération octroyée en 2011

M. Flynn est rémunéré en fonction du rendement global de la Banque ainsi que de son rendement individuel au sein de celle-ci.

Sa rémunération pour cette année a été établie en fonction de l'évaluation de son rendement par le chef de la direction compte tenu d'objectifs de rendement financiers et individuels clés. En plus de ses responsabilités courantes :

- Il a dirigé l'équipe chargée d'effectuer l'examen diligent de l'acquisition de M&I ainsi que la clôture de l'acquisition pour la Banque, qui a eu lieu au troisième trimestre.
- Il a établi une nouvelle mesure d'évaluation de la productivité en période de transformation pour l'ensemble de la Banque.
- Il a maintenu de solides pratiques de gouvernance financière.

### Montant global des attributions

L'incitatif à court terme de M. Flynn a été établi en fonction du rendement de la Banque par rapport à quatre paramètres d'évaluation du rendement financier et était inférieur à son niveau cible cette année du fait que la Banque n'a pas été en mesure d'atteindre trois de ses niveaux cibles.

Paramètres d'évaluation du rendement de la Banque aux termes du RICT	Rendement cible pour 2011 a)	Résultats réels pour 2011 aux fins d'établissement de la rémunération b)
Croissance du revenu	6,0 %	4,9 %
Croissance du bénéfice par action avant amortissement	13,0 %	9,2 %
Rendement des capitaux propres	15,7 %	15,7 %
Levier d'exploitation avant amortissement	1,5 %	(1,0)%

- a) Les cibles de rémunération pour 2011 ont été établies au début de l'exercice 2011 et excluent les résultats de l'acquisition de M&I et de LGM étant donné que ces acquisitions n'avaient pas été annoncées lorsque la Banque a établi son plan d'exploitation annuel et que leurs résultats ne seraient pas inclus pour un exercice complet. De plus, comme pour les exercices antérieurs, les cibles de rémunération ont été fixées sans tenir compte de l'amortissement de biens incorporels liés à l'acquisition.
- b) Les résultats réels pour 2011, évalués aux fins d'établissement de la rémunération, ont été rajustés conformément à la base de calcul des cibles pour 2011, pour exclure des revenus de 907 millions de dollars, des frais de 601 millions de dollars et des provisions pour pertes sur créances de 98 millions de dollars.

Les incitatifs à moyen et à long terme de M. Flynn ont été établis en fonction du RTA relatif sur trois ans de la Banque, qui était supérieur au niveau cible et fait en sorte que le montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme ont été supérieurs au montant cible.

Paramètres d'évaluation du rendement aux termes du RIMT et du RICT	Rendement cible pour 2011	Rendement réel pour 2011	Incidence sur le montant global des attributions
RTA relatif sur trois ans a)	RTA égal ou supérieur au RTA moyen du groupe de référence canadien	RTA supérieur de 4,0 % au RTA moyen du groupe de référence canadien	Supérieur au niveau cible

- a) Calculé en fonction du cours moyen des actions sur 90 jours aux fins de la rémunération plutôt que du cours de clôture le 31 octobre. Ce nombre diffère de la notion équivalente de « rendement total des capitaux propres (RTCP) » publiée dans notre rapport annuel 2011 et de la notion de « RTA » et dont il est question ailleurs dans la présente rubrique « Analyse de la rémunération ».

Dans l'ensemble, le rendement global pour 2011 a donné lieu à un montant global variable des attributions supérieur au montant cible étant donné que les incitatifs à moyen et à long terme représentent une tranche importante de la rémunération globale.

#### Rémunération pour 2011

Le comité a examiné le montant global rajusté des attributions pour l'ensemble de la rémunération variable et était satisfait des résultats. En reconnaissance de l'apport de M. Flynn à l'intégration de M&I, le comité a quelque peu exercé son pouvoir discrétionnaire afin d'augmenter l'attribution à court terme qui lui a été octroyée. Dans l'ensemble, la rémunération totale de M. Flynn était en hausse de 4 % par rapport à l'exercice précédent en raison d'une augmentation du rendement au chapitre du RTA relatif sur trois ans, qui a entraîné une hausse du montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme. Au moment où M. Flynn a été nommé chef des finances en mars 2011, son salaire de base de 100 000 \$ a été porté à 500 000 \$ en vue de le rendre concurrentiel par rapport au marché et sa rémunération variable cible a diminué du même montant. Par conséquent, sa rémunération totale cible n'a subi aucune variation nette.

(\$ CA)	2011 (\$)	2010 (\$)	2009 (\$)
<b>Espèces</b>			
Salaire	461 425	400 000	400 000
Prime	772 000	880 000	1 000 000
Montant total en espèces	1 233 425	1 280 000	1 400 000
<b>Titres de participation</b>			
Moyen terme	1 170 000	1 110 000	750 000
Options d'achat d'actions	936 000	810 000	750 000
Montant total des titres de participation	2 106 000	1 920 000	1 500 000
Rémunération directe totale	3 339 425	3 200 000	2 900 000

#### R.C. Robertson, vice-président à la direction – Intégration des secteurs d'activité, BMO Groupe financier et vice-président du conseil, BMO Financial Corp.

M. Robertson a été chef des finances jusqu'à sa nomination à son poste actuel en mars 2011. Il est actuellement responsable de l'intégration efficace de M&I, y compris les questions liées aux finances, aux technologies et aux risques qui sous-tendent les stratégies de croissance et d'expansion de la Banque.

M. Robertson s'est joint à la Banque à titre de chef des finances intérimaire de BMO Groupe financier en mars 2008 et il a été nommé chef des finances en août 2009. Avant d'entrer au service de la Banque, M. Robertson travaillait pour Deloitte & Touche, s.r.l., à Toronto où il a été vice-président du conseil et associé principal du service à la clientèle pour la Banque. Il a amorcé sa carrière en 1969 au sein du cabinet Arthur Andersen s.r.l. à Toronto et a occupé un certain nombre de postes de plus en plus importants au sein de ce cabinet, dont celui d'associé directeur canadien de 1994 à 2002, année où Arthur Andersen Canada a fusionné avec Deloitte. Il est un associé d'audit chevronné qui possède une vaste expérience des services financiers. Il est diplômé de l'Ivey School of Business de l'université de Western Ontario (baccalauréat spécialisé) et est comptable agréé.

Une tranche de 63 % de la rémunération de M. Flynn pour 2011 est reportée et donc harmonisée avec les intérêts à long terme des actionnaires.

#### Régime de retraite

M. Flynn participe au régime de retraite à l'intention des cadres canadiens, qui comprend des prestations du régime de retraite régi par La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal et le régime de retraite complémentaire à l'intention des membres de la haute direction, des directeurs généraux désignés et des dirigeants désignés (le régime complémentaire). Le régime à l'intention des cadres canadiens est un régime de retraite à prestations déterminées assujéti aux modalités suivantes :

- Le montant total des prestations de retraite normales annuelles de base correspond à 1,25 % de son salaire ouvrant droit à pension moyen, plus la moyenne des attributions qui lui ont été octroyées aux termes du RICT, jusqu'à concurrence d'un maximum total correspondant à 145 % de son salaire moyen ouvrant droit à pension (sous réserve de certains plafonds), multipliés par ses années de service décomptées, déduction faite d'une somme au titre des droits à pension aux termes du Régime de pensions du Canada (RPC).
- M. Flynn a choisi d'accroître une partie de ses prestations de retraite en utilisant une formule de 2 % en effectuant des cotisations facultatives aux termes du programme.
- Les prestations de retraite de M. Flynn seront versées sous forme de paiements périodiques – une tranche sera versée par La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal et le reste, aux termes du régime complémentaire, qui constitue une entente de retraite non agréée.
- Les prestations, calculées de la manière indiquée ci-dessus, seront versées, sans réduction, à l'âge de 65 ans, mais des prestations réduites peuvent être versées jusqu'à 15 ans auparavant (une réduction de 3 % s'applique pour chaque année qui précède l'âge de 60 ans pour la tranche des prestations de retraite fondées sur les années de service cumulées avant le 1<sup>er</sup> juillet 2007, et une réduction de 4 % s'applique pour chaque année qui précède l'âge de 65 ans pour la tranche des prestations de retraite fondées sur les années de service cumulées après le 30 juin 2007), sous réserve de tous les règlements applicables et des règles du régime.
- À ce jour, M. Flynn a gagné des prestations de retraite annuelles totalisant 168 753 \$, qui sont payables, sans réduction, à l'âge de 65 ans. Cette somme augmentera en fonction du nombre d'années de service décomptées et des revenus supplémentaires.
- Des détails supplémentaires au sujet des prestations de retraite de M. Flynn sont fournis dans les tableaux de la rémunération des cadres, qui figurent aux pages 49 et suivantes.

#### Propriété d'actions

M. Flynn détient un nombre d'actions supérieur à celui qui est prévu par les lignes directrices en matière de propriété d'actions.

Propriété d'actions au 31 décembre 2011					
Multiple requis	Actions (\$)	DVAAR (\$)	DDVA (\$)	Propriété totale d'actions (\$)	Nombre total d'actions exprimé en un multiple du salaire de base
5,0	323 378	3 163 295	0	3 486 673	6,97

## Rémunération octroyée en 2011

M. Robertson a été engagé en 2008 aux termes d'un contrat renouvelable en vue de remplacer l'ancien chef des finances qui était en congé de maladie. Il est rémunéré en fonction du rendement global de la Banque ainsi que de son rendement individuel au sein de celle-ci.

Cette année, sa rémunération reflète l'évaluation de son rendement par le chef de la direction compte tenu d'objectifs de rendement financiers et individuels clés. En plus de ses responsabilités courantes :

- Il a joué un rôle clé dans la clôture de l'opération d'acquisition de M&I durant le troisième trimestre.
- Il a mis sur pied le bureau de gestion de l'intégration, qui a contribué à notre réussite en veillant à ce que nous ayons les bons employés ainsi que des plans détaillés pour assurer l'intégration efficace de M&I et de Harris ainsi que la réalisation des synergies visées.

### Montant global des attributions

L'incitatif à court terme de M. Robertson a été établi en fonction du rendement de la Banque par rapport à quatre paramètres d'évaluation du rendement financier et était inférieur à son niveau cible cette année du fait que la Banque n'a pas été en mesure d'atteindre trois de ses niveaux cibles.

Paramètres d'évaluation du rendement de la Banque aux termes du RICT	Rendement cible pour 2011 a)	Résultats réels pour 2011 aux fins d'établissement de la rémunération b)
Croissance du revenu	6,0 %	4,9 %
Croissance du résultat par action avant amortissement	13,0 %	9,2 %
Rendement des capitaux propres	15,7 %	15,7 %
Levier d'exploitation avant amortissement	1,5 %	(1,0)%

- a) Les cibles de rémunération pour 2011 ont été établies au début de l'exercice 2011 et excluent les résultats de l'acquisition de M&I et de LGM étant donné que ces acquisitions n'avaient pas été annoncées lorsque la Banque a établi son plan d'exploitation annuel et que leurs résultats ne seraient pas inclus pour un exercice complet. De plus, comme pour les exercices antérieurs, les cibles de rémunération ont été fixées sans tenir compte de l'amortissement de biens incorporels liés à l'acquisition.
- b) Les résultats réels pour 2011, évalués aux fins d'établissement de la rémunération, ont été rajustés conformément à la base de calcul des cibles pour 2011, pour exclure des revenus de 907 millions de dollars, des frais de 601 millions de dollars et des provisions pour pertes sur créances de 98 millions de dollars.

Les incitatifs à moyen et à long terme de M. Robertson ont été établis en fonction du RTA relatif sur trois ans de la Banque, qui était supérieur au niveau cible et fait en sorte que le montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme ont dépassé le montant cible.

Paramètres d'évaluation du rendement aux termes du RIMT et du RICT	Rendement cible pour 2011	Rendement réel pour 2011	Incidence sur le montant global des attributions
RTA relatif sur trois ans a)	RTA égal ou supérieur au RTA moyen du groupe de référence canadien	RTA supérieur de 4,0 % au RTA moyen du groupe de référence canadien	Supérieur au niveau cible

- a) Calculé en fonction du cours moyen des actions sur 90 jours aux fins de la rémunération plutôt que du cours de clôture le 31 octobre. Ce nombre diffèrera de la notion équivalente de « rendement total des capitaux propres (RTCP) » publiée dans notre rapport annuel 2011 et de la notion de « RTA » dont il est question ailleurs dans la présente rubrique « Analyse de la rémunération ».

Dans l'ensemble, le rendement global pour 2011 a donné lieu à un montant global variable des attributions supérieur au montant cible étant donné que les incitatifs à moyen et à long terme représentent une tranche importante de la rémunération globale.

### Rémunération pour 2011

Le comité a examiné le montant global rajusté des attributions pour l'ensemble de la rémunération variable et était satisfait des résultats. Dans l'ensemble, la rémunération totale de M. Robertson était en hausse de 4 % par rapport à l'exercice précédent en raison d'une augmentation du rendement au chapitre du RTA relatif sur trois ans, qui

a entraîné une hausse du montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme. Le salaire de M. Robertson n'a pas varié en 2011.

(\$ CA)	2011 (\$)	2010 (\$)	2009 (\$)
<b>Espèces</b>			
Salaire	400 000	400 000	400 000
Prime	1 024 000	1 300 000	1 600 000
Montant total en espèces	1 424 000	1 700 000	2 000 000
<b>Titres de participation</b>			
Moyen terme	1 126 000	750 000	300 000
Options d'achat d'actions	néant	néant	néant
Montant total des titres de participation	1 126 000	750 000	300 000
Rémunération directe totale	2 550 000	2 450 000	2 300 000

Une tranche de 44 % de la rémunération de M. Robertson pour 2011 est reportée et donc harmonisée avec les intérêts à long terme des actionnaires, conformément aux principes du CSF à l'égard de ses nouvelles fonctions.

### Régime de retraite

M. Robertson participe au régime de retraite à l'intention des cadres canadiens, qui comprend des prestations du régime de retraite régi par La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal et le régime de retraite complémentaire à l'intention des membres de la haute direction, des directeurs généraux désignés et des dirigeants désignés (le régime complémentaire). Le régime à l'intention des cadres canadiens est un régime de retraite à prestations déterminées assujéti aux modalités suivantes :

- Le montant total des prestations de retraite normales annuelles de base correspond à 1,25 % de son salaire ouvrant droit à pension moyen, plus la moyenne des attributions qui lui ont été octroyées aux termes du RICT, jusqu'à concurrence d'un maximum total correspondant à 145 % de son salaire moyen ouvrant droit à pension (sous réserve de certains plafonds), multipliés par ses années de service décomptées, déduction faite d'une somme au titre de droits à pension aux termes du Régime de pensions du Canada (RPC).
- M. Robertson a choisi d'accroître ses prestations de retraite de 2 % en effectuant des cotisations facultatives aux termes du programme.
- Les prestations de retraite de M. Robertson seront versées sous forme de paiements périodiques – une tranche sera versée par La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal et le reste, aux termes du régime complémentaire, qui constitue une entente de retraite non agréée.
- Les prestations, calculées de la manière indiquée ci-dessus, seront versées en entier à l'âge de 65 ans, mais des prestations réduites peuvent être versées jusqu'à 10 ans auparavant (une réduction de 4 % s'applique pour chaque année qui précède l'âge de 65 ans), sous réserve de tous les règlements applicables et des règles du régime.
- À ce jour, M. Robertson a gagné des prestations de retraite annuelles totalisant 26 605 \$, qui sont payables, sans réduction, à l'âge de 65 ans. Cette somme augmentera en fonction du nombre d'années de service décomptées et des revenus supplémentaires.
- Des détails supplémentaires au sujet des prestations de retraite de M. Robertson sont fournis dans les tableaux de la rémunération des cadres, qui figurent à aux pages 49 et suivantes.

### Propriété d'actions

M. Robertson détient un nombre d'actions supérieur à celui qui est prévu par les lignes directrices en matière de propriété d'actions.

Propriété d'actions au 31 décembre 2011					
Multiple requis	Actions (\$)	DVAAR (\$)	DDVA (\$)	Propriété totale d'actions (\$)	Nombre total d'actions exprimé en un multiple du salaire de base
5,0	760 639	2 235 105	0	2 995 744	7,49

## T.V. Milroy, chef de la direction, Marchés des capitaux

M. Milroy dirige les activités de Marchés des capitaux au Canada, aux États-Unis et dans le reste du monde. Il est chargé de définir et de mettre en œuvre l'orientation stratégique ainsi que de fournir des solutions clients et de produire les résultats financiers pour toutes les gammes de produits des secteurs Banque d'affaires et services aux sociétés et Produits de négociation.

M. Milroy est entré au service de la Banque en 1993 à titre de directeur général du secteur des services bancaires d'investissement chargé d'un certain nombre de relations clés. Il a été nommé chef des services bancaires d'investissement de Vancouver en 1996, puis premier directeur général et chef, Banque d'affaires et services aux sociétés en 1999. En 2001, il a été nommé vice-président du Conseil et directeur mondial, Banque d'affaires et services aux sociétés et en 2006, coprésident de Marchés des capitaux BMO. En 2008, il a été chargé de diriger Marchés des capitaux. Il est titulaire d'un baccalauréat de l'Université McGill, d'un baccalauréat et d'une maîtrise en droit de l'université Cambridge et d'une licence de l'université Dalhousie et il a suivi le programme de gestion avancé de la Harvard Business School.

### Rémunération octroyée en 2011

M. Milroy est rémunéré en fonction du rendement global de la Banque, du rendement de Marchés des capitaux et de son rendement individuel au sein de la Banque.

Sa rémunération cette année a été établie en fonction de l'évaluation de son rendement par le chef de la direction compte tenu d'objectifs de rendement financiers et individuels clés. En plus de ses responsabilités courantes :

- Il a renforcé nos capacités de distribution générales en élargissant la plateforme de distribution de la Banque, principalement aux États-Unis, en renforçant les capacités sur le marché des titres à revenu fixe, en élargissant la plateforme de distribution optimisée et en intégrant une nouvelle équipe de prêt de titres internationaux.
- Il a continué d'agrandir le groupe de recherche et de vente d'actions américaines et accru les capacités dans le secteur des métaux et des mines à l'extérieur de l'Amérique du Nord.
- Il a enrichi notre bassin de talents dans certains secteurs ciblés en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde pour mettre davantage l'accent sur les secteurs stratégiques tout en accroissant nos capacités pour élargir davantage l'offre de Marchés des capitaux.

#### Montant global des attributions

L'incitatif à court terme de M. Milroy a été établi à hauteur de 25 % en fonction du rendement de la Banque par rapport à quatre paramètres d'évaluation du rendement financier et à hauteur de 75 % en fonction du rendement de Marchés des capitaux par rapport à quatre paramètres d'évaluation du rendement financier. Le montant global des attributions était inférieur à son niveau cible cette année du fait que Marchés des capitaux n'a pas été en mesure d'atteindre deux de ses quatre niveaux cibles et que la Banque a atteint un de ses quatre niveaux cibles.

Paramètres d'évaluation du rendement de la Banque aux termes du RICT		
<b>75 % - paramètres d'évaluation du rendement des groupes d'exploitation</b>	<b>Rendement cible pour 2011 a)</b>	<b>Rendement réel pour 2011 aux fins d'établissement de la rémunération b)</b>
Croissance du revenu net de MC	998 M\$	920 M\$
Rendement des capitaux propres de MC	20,3 %	20,5 %
Levier d'exploitation avant amortissement de MC	(1,8)%	(2,3)%
Loyauté des clients de MC	90-100	100,9
<b>25 % - paramètres d'évaluation du rendement de la Banque</b>		
Croissance des revenus	6,0 %	4,9 %
Croissance du résultat par action avant amortissement	13,0 %	9,2 %
Rendement des capitaux propres	15,7 %	15,7 %
Levier d'exploitation avant amortissement	1,5 %	(1,0)%

a) Les cibles de rémunération pour 2011 ont été établies au début de l'exercice 2011 et excluent les résultats de l'acquisition de M&I et de LGM étant donné que ces acquisitions n'avaient pas été annoncées lorsque la Banque a établi son plan d'exploitation annuel et que leurs résultats ne seraient pas inclus pour un exercice complet. De plus, comme pour les exercices antérieurs, les cibles de rémunération ont été fixées sans tenir compte de l'amortissement de biens incorporels liés à l'acquisition.

b) Les résultats réels pour 2011, évalués aux fins d'établissement de la rémunération, ont été rajustés conformément à la base de calcul des cibles pour 2011, pour exclusion des revenus de 7 millions de dollars et des frais de 9 millions de dollars.

Les incitatifs à moyen et à long terme de M. Milroy ont été établis en fonction du RTA relatif sur trois ans de la Banque, qui était supérieur au niveau cible et fait en sorte que le montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme a dépassé le montant cible.

Paramètres d'évaluation du rendement aux termes du RIMT et du RILT	Rendement cible pour 2011	Rendement réel pour 2011	Incidence sur le montant global des attributions
RTA relatif sur trois ans a)	RTA égal ou supérieur au RTA moyen du groupe de référence canadien	RTA supérieur de 4,0 % au RTA moyen du groupe de référence canadien	Supérieur au niveau cible

a) Calculé en fonction du cours moyen des actions sur 90 jours aux fins de la rémunération plutôt que du cours de clôture le 31 octobre. Ce nombre diffère de la notion équivalente de « rendement total des capitaux propres (RTCP) » publiée dans notre rapport annuel 2011 et de la notion de « RTA » dont il est question ailleurs dans la présente rubrique « Analyse de la rémunération ».

Dans l'ensemble, le rendement global pour 2011 a donné lieu à un montant global variable des attributions supérieur au montant cible étant donné que les incitatifs à moyen et à long terme représentent une tranche importante de la rémunération globale.

#### Rémunération pour 2011

Le comité a examiné le montant global rajusté des attributions pour l'ensemble de la rémunération variable et était satisfait des résultats. Dans l'ensemble, la rémunération totale de M. Milroy était en hausse de 14 % par rapport à l'exercice précédent en raison d'une augmentation de sa rémunération cible pour 2011 et du rendement au chapitre du RTA relatif sur trois ans, qui a entraîné une hausse du montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme. Le comité a haussé le salaire de base de M. Milroy pour le porter à 500 000 \$ à compter de janvier 2011 ainsi que sa rémunération variable cible pour 2012, compte tenu de la rémunération versée sur le marché.

(\$ CA)	2011 (\$)	2010 (\$)	2009 (\$)
<b>Espèces</b>			
Salaires	483 333	400 000	400 000
Prime	2 350 000	3 200 000	3 300 000
Montant total en espèces	2 833 333	3 600 000	3 700 000
<b>Titres de participation</b>			
Moyen terme	2 575 000	1 727 500	1 900 000
Options d'achat d'actions	2 575 000	1 672 500	1 900 000
Montant total des titres de participation	5 150 000	3 400 000	3 800 000
Rémunération directe totale	7 983 333	7 000 000	7 500 000

Une tranche de 72 % de la rémunération de M. Milroy pour 2011 est reportée (compte tenu du report volontaire de 25 % de sa prime en espèces qu'il touche sous forme de DDVA) et donc harmonisée avec les intérêts à long terme des actionnaires.

### Régime de retraite

M. Milroy participe au régime de retraite des employés de BMO Nesbitt Burns, qui est un régime de retraite à cotisations déterminées agréé dans la province d'Ontario offert à tous les employés admissibles de BMO Nesbitt Burns et assujetti aux modalités suivantes :

- M. Milroy et la Banque versent des cotisations au régime.
- La Banque verse des cotisations correspondant à 3 % des revenus de M. Milroy chaque année au régime de retraite à cotisations déterminées, jusqu'à concurrence de 3 500 \$ par année.
- M. Milroy doit verser des cotisations correspondant à 2 % de ses revenus, jusqu'à concurrence de 2 000 \$ par année, au régime de retraite à cotisations déterminées ou à un régime enregistré d'épargne-retraite. Il a choisi de verser ses cotisations obligatoires à un régime enregistré d'épargne-retraite.
- M. Milroy est chargé de gérer les placements de ses fonds de retraite dans le régime à cotisations déterminées et le régime enregistré d'épargne-retraite.

### G.G. Ouellette, président et chef de la direction, Groupe Gestion privée

M. Ouellette dirige des entreprises de gestion de patrimoine de la Banque en Amérique du Nord et est président du Conseil délégué de BMO Nesbitt Burns. Il est chargé de définir et d'appliquer l'orientation stratégique, de fournir des services intégrés qui tiennent compte des besoins des clients très fortunés. Il est également responsable des résultats de toutes les entreprises de gestion bancaire privée, de services de placement traditionnels, de services de courtage à commissions réduites, de fonds communs de placement, d'assurances et de gestion de placements au Canada et aux États-Unis.

M. Ouellette a fait ses débuts comme gestionnaire de placements auprès de Burns Fry Limited en 1979. Il a ensuite été promu au poste de directeur de succursale en 1983, puis aux postes de directeur national des ventes en 1988 et de directeur général des services aux investisseurs en 1990. En 1993, il a été nommé vice-président directeur, puis vice-président directeur, Gestion privée lorsque Burns Fry a fusionné avec Nesbitt Thomson en 1994. Il a été nommé directeur de la Gestion privée et vice-président du conseil de Nesbitt Burns en 1997. M. Ouellette est titulaire d'un diplôme de premier cycle et d'une maîtrise en administration des affaires de l'université de Western Ontario.

### Rémunération octroyée en 2011

M. Ouellette est rémunéré en fonction du rendement global de la Banque, du rendement du groupe Gestion privée (le groupe GP) et de son rendement individuel au sein de la Banque.

Sa rémunération pour cette année a été établie en fonction de l'évaluation de son rendement par le chef de la direction compte tenu d'objectifs de rendement financiers et individuels. En plus de ses responsabilités courantes :

- Il a obtenu des résultats élevés d'un exercice à l'autre et le revenu net a augmenté de 58 millions de dollars pour atteindre 518 millions de dollars.
- Sous sa gouverne, le groupe GP a su offrir une expérience client exceptionnelle en mettant fortement l'accent sur la planification financière et en lançant notamment un outil de planification financière novateur pour les clients.
- Il a encouragé et maintenu un haut niveau d'investissement dans la croissance future en se concentrant sur des produits et services novateurs, en élargissant notre étendue géographique avec l'acquisition de M&I et en renforçant notre présence en Chine.

#### Montant global des attributions

L'incitatif à court terme de M. Ouellette a été établi à hauteur de 25 % en fonction du rendement de la Banque par rapport à quatre paramètres d'évaluation du rendement financier et à hauteur de 75 % en fonction du rendement du groupe GP par rapport à quatre paramètres d'évaluation du rendement financier. Le groupe GP n'a pas réussi à atteindre ses quatre rendements cibles et la Banque a atteint un d'entre eux. Le comité a déterminé que la faiblesse du rendement dans le secteur des assurances, par suite de tremblements de terre et de taux d'intérêt bas, a eu une incidence défavorable sur le rendement global du groupe GP. Exclusion faite des activités liées aux assurances, le groupe GP a eu un rendement et une croissance d'un exercice à l'autre élevés. Par conséquent, le comité a usé de son pouvoir discrétionnaire pour hausser le montant global des attributions aux termes du régime d'incitation à court terme du groupe GP. Aucun rajustement n'a été apporté au niveau

- Des détails supplémentaires au sujet des prestations de retraite de M. Milroy sont fournis dans les tableaux de la rémunération des cadres, qui figurent aux pages 49 et suivantes.

### Propriété d'actions

M. Milroy détient un nombre d'actions supérieur à celui qui est prévu par les lignes directrices en matière de propriété d'actions.

Propriété d'actions au 31 décembre 2011					
Multiple requis	Actions (\$)	DVAAR (\$)	DDVA (\$)	Propriété totale d'actions (\$)	Nombre total d'actions exprimé en un multiple du salaire de base
1,0	237 378	6 540 215	11 001 710	17 779 303	Supérieur aux exigences

de la Banque. Ainsi, le montant global des attributions aux termes du régime d'incitation à court terme de M. Ouellette a dépassé son niveau cible cette année.

Paramètres d'évaluation du rendement de la Banque aux termes du RICT		
	Rendement cible pour 2011 a)	Résultats réels pour 2011 aux fins d'établissement de la rémunération b)
<b>75 % – paramètres d'évaluation du rendement des groupes d'exploitation</b>		
Croissance du revenu net avant amortissement du groupe GP	22,2 %	22,5 %
Croissance des revenus du groupe GP	10,1 %	11,0 %
Levier d'exploitation avant amortissement du groupe GP	3,5 %	3,1 %
Satisfaction de la clientèle du groupe GP	100	103,3
<b>25 % – paramètres d'évaluation du rendement de la Banque</b>		
Croissance des revenus	6,0 %	4,9 %
Croissance du résultat par action avant amortissement	13,0 %	9,2 %
Rendement des capitaux propres	15,7 %	15,7 %
Levier d'exploitation avant amortissement	1,5 %	(1,0)%

- a) Les cibles de rémunération pour 2011 ont été établies au début de l'exercice 2011 et excluent les résultats de l'acquisition de M&I et de LGM étant donné que ces acquisitions n'avaient pas été annoncées lorsque la Banque a établi son plan d'exploitation annuel et que leurs résultats ne seraient pas inclus pour un exercice complet. De plus, comme pour les exercices antérieurs, les cibles de rémunération ont été fixées sans tenir compte de l'amortissement de biens incorporels liés à l'acquisition.
- b) Les résultats réels pour 2011, évalués aux fins d'établissement de la rémunération, ont été rajustés pour exclure des revenus de 67 millions de dollars et des frais de 123 millions de dollars. Les rajustements ont été effectués conformément à la base de calcul des cibles pour 2011 et visaient notamment à exclure du calcul des revenus rajustés une partie des réductions des revenus du groupe GP qui ne reflétaient pas le rendement d'exploitation principal.

Les incitatifs à moyen et à long terme de M. Ouellette ont été établis en fonction du RTA relatif sur trois ans de la Banque, qui était supérieur au niveau cible et fait en sorte que le montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme a dépassé le montant cible.

Paramètres d'évaluation du rendement aux termes du RIMT et du RILT	Rendement cible pour 2011	Rendement réel pour 2011	Incidence sur le montant global des attributions
RTA relatif sur trois ans a)	RTA égal ou supérieur au RTA moyen du groupe de référence canadien	RTA supérieur de 4,0 % au RTA moyen du groupe de référence canadien	Supérieur au niveau cible

a) Calculé en fonction du cours moyen des actions sur 90 jours aux fins de la rémunération plutôt que du cours de clôture le 31 octobre. Ce nombre diffère de la notion équivalente de « rendement total des capitaux propres (RTCP) » publiée dans notre rapport annuel 2011 et de la notion de « RTA » dont il est question ailleurs dans la présente rubrique « Analyse de la rémunération ».

#### Rémunération pour 2011

Le comité a examiné le montant global rajusté des attributions pour l'ensemble de la rémunération variable, y compris le pouvoir discrétionnaire utilisé pour l'établissement du montant global des attributions aux termes du régime d'incitation à court terme, et était satisfait des résultats. Dans l'ensemble, la rémunération totale de M. Ouellette était en hausse de 16 % par rapport à l'exercice précédent en raison d'une augmentation du rendement au chapitre du RTA relatif sur trois ans, qui a entraîné une hausse du montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à court, à moyen et à long terme. Le salaire de M. Ouellette n'a pas varié en 2011.

(\$ CA)	2011 (\$)	2010 (\$)	2009 (\$)
<b>Espèces</b>			
Salaire	500 000	500 000	500 000
Prime	906 000	828 500	685 000
Montant total en espèces	1 406 000	1 328 500	1 185 000
<b>Titres de participation</b>			
Moyen terme	1 222 000	1 052 000	807 500
Options d'achat d'actions	1 222 000	940 500	807 500
Montant total des titres de participation	2 444 000	1 992 500	1 615 000
Rémunération directe totale	3 850 000	3 321 000	2 800 000

Une tranche de 63 % de la rémunération de M. Ouellette pour 2011 est reportée et donc harmonisée avec les intérêts à long terme des actionnaires.

#### Régime de retraite

M. Ouellette participe au régime de retraite de La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal, qui est un régime de retraite à prestations déterminées agréé par le gouvernement fédéral qui inclut tous les employés de la Banque admissibles. M. Ouellette a également conclu une convention d'allocation de retraite, qui constitue une entente non agréée financée par la Banque. La Banque a conclu une convention d'allocation de retraite avec M. Ouellette afin de définir ses ententes de retraite et de clarifier ses droits en cas de changement de contrôle. Voici les modalités de la convention d'allocation de retraite de M. Ouellette :

- Le montant total de ses prestations de retraite normales annuelles correspond à 2 % de son salaire pour les 12 derniers mois plus la moyenne des cinq attributions consécutives les plus élevées qui lui ont été octroyées aux termes du RICT, jusqu'à concurrence de 145 % du salaire de base, multipliés par ses années de service décomptées.
- Au moment de sa retraite, les prestations de retraite annuelles totales de M. Ouellette (y compris les prestations aux termes du régime de retraite de La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal et les prestations aux termes de la convention d'allocation de retraite) seront payables sous forme de paiements périodiques.
- À ce jour, M. Ouellette a gagné des prestations de retraite annuelles totalisant 362 500 \$ CA, qui sont payables immédiatement, sans réduction. Cette somme augmentera en fonction du nombre d'années de service décomptées et des revenus supplémentaires.
- Des détails supplémentaires au sujet des prestations de retraite de M. Ouellette sont fournis dans les tableaux de la rémunération des cadres, qui figurent aux pages 49 et suivantes.

#### Propriété d'actions

M. Ouellette détient un nombre d'actions supérieur à celui qui est prévu par les lignes directrices en matière de propriété d'actions.

Propriété d'actions au 31 décembre 2011					
Multiple requis	Actions (\$)	DVAAR (\$)	DDVA (\$)	Propriété totale d'actions (\$)	Nombre total d'actions exprimé en un multiple du salaire de base
5,0	10 956 112	3 225 022	6 543 045	20 724 179	41,45

#### F.J. Techar, président et chef de la direction, Services bancaires Particuliers et entreprises – Canada

M. Techar dirige les services bancaires de détail canadiens et est chargé de définir et de mettre en œuvre des stratégies pour tous les produits ainsi que les réseaux de vente et de distribution de services. Il lui incombe de fournir des solutions financières aux clients et de produire des résultats financiers pour les services bancaires aux particuliers, aux entreprises et aux petites entreprises (Canada).

M. Techar s'est joint à la Banque en 1984, il a été nommé à son poste actuel en juillet 2006 après avoir été président et chef de la direction de Harris Bankcorp, Inc. pendant cinq ans. Il a commencé sa carrière auprès de la Banque dans la division des services bancaires aux entreprises, puis a acquis plusieurs années d'expérience aux États-Unis et en tant que premier vice-président et directeur général à Londres, en Angleterre.

M. Techar est titulaire d'un baccalauréat ès sciences et d'un diplôme en ingénierie de l'université Princeton ainsi que d'une maîtrise en administration des affaires de l'université de Denver.

#### Rémunération octroyée en 2011

M. Techar est rémunéré en fonction du rendement global de la Banque, du rendement de Services bancaires Particuliers et entreprises – Canada (PE Canada) et de son rendement global ainsi que de son apport à la Banque.

Sa rémunération pour cette année a été établie en fonction de l'évaluation de son rendement par le chef de la direction compte tenu d'objectifs de rendement financiers et individuels clés. En plus de ses responsabilités courantes :

- Les revenus de PE Canada ont augmenté de 4,1 % pour atteindre 6,1 milliards de dollars et la loyauté des clients s'est améliorée.

Il a continué d'améliorer l'expérience client en lançant de nouvelles offres attrayantes et concurrentielles et en taillant à la Banque une position unique sur le marché canadien.

- PE Canada a continué de revoir la conception de ses technologies et procédés principaux pour offrir une expérience client de qualité exceptionnelle, accroître la capacité du personnel de première ligne et réduire les coûts.

#### Montant global des attributions

L'incitatif à court terme de M. Techar a été établi à hauteur de 25 % en fonction du rendement de la Banque par rapport à quatre paramètres d'évaluation du rendement financier et à hauteur de 75 % en fonction

du rendement de PE Canada par rapport à cinq paramètres d'évaluation du rendement financier. Le montant global des attributions était inférieur à son niveau cible cette année du fait que PE Canada n'a pas été en mesure d'atteindre trois de ses cinq niveaux cibles, et la Banque n'a pas réussi à atteindre trois de ses quatre niveaux cibles.

Paramètres d'évaluation du rendement de la Banque aux termes du RICT		
75 % - paramètres d'évaluation du rendement des groupes d'exploitation de PE Canada a)	Rendement cible pour 2011 a)	Résultats réels pour 2011 aux fins d'établissement de la rémunération b)
Croissance du revenu net avant amortissement du PE Canada	8,4 %	5,0 %
Croissance des revenus de PE Canada	7,2 %	4,6 %
Leverier d'exploitation avant amortissement de PE Canada	(1,0)%	(1,2)%
Rendement des capitaux propres de PE Canada	46,7 %	48,5 %
Loyauté des clients de PE Canada	33,0	37,0
25 % - paramètres d'évaluation du rendement de la Banque		
Croissance des revenus	6,0 %	4,9 %
Croissance du résultat par action avant amortissement	13,0 %	9,2 %
Rendement des capitaux propres	15,7 %	15,7 %
Leverier d'exploitation avant amortissement	1,5 %	(1,0)%

- a) Les cibles de rémunération pour 2011 ont été établies au début de l'exercice 2011 et excluent les résultats de l'acquisition de M&I et de LGM étant donné que ces acquisitions n'avaient pas été annoncées lorsque la Banque a établi son plan d'exploitation annuel et que leurs résultats ne seraient pas inclus pour un exercice complet. De plus, comme pour les exercices antérieurs, les cibles de rémunération ont été fixées sans tenir compte de l'amortissement de biens incorporels liés à l'acquisition.
- b) Les résultats réels pour 2011, évalués aux fins d'établissement de la rémunération, ont été rajustés conformément à la base de calcul des cibles pour 2011, pour inclure des revenus de 325 millions de dollars et des frais de 170 millions de dollars.

Les incitatifs à moyen et à long terme de M. Techar ont été établis en fonction du RTA relatif sur trois ans de la Banque, qui était supérieur au niveau cible et fait en sorte que le montant global des attributions aux termes des régimes d'incitation à moyen et à long terme a dépassé le montant cible.

Paramètres d'évaluation du rendement aux termes du RIMT et du RILT	Rendement cible pour 2011	Rendement réel pour 2011	Incidence sur le montant global des attributions
RTA relatif sur trois ans a)	RTA égal ou supérieur au RTA moyen du groupe de référence canadien	RTA supérieur de 4,0 % au RTA moyen du groupe de référence canadien	Supérieur au niveau cible

- a) Calculé en fonction du cours moyen des actions sur 90 jours aux fins de la rémunération plutôt que du cours de clôture le 31 octobre. Ce nombre diffère de la notion équivalente de « rendement total des capitaux propres (RTCP) » publiée dans notre rapport annuel 2011 et de la notion de « RTA » dont il est question ailleurs dans la présente rubrique « Analyse de la rémunération ».

#### Rémunération pour 2011

Le comité a examiné le montant global rajusté des attributions pour l'ensemble de la rémunération variable et était satisfait des résultats. Dans l'ensemble, la rémunération totale de M. Techar était en baisse de 5 % par rapport à l'exercice précédent en raison d'une diminution du montant global variable des attributions. Pour 2012, le comité a approuvé une hausse de la rémunération variable cible de M. Techar et augmenté son salaire de base, qui est passé de 550 000 \$ US à 600 000 \$ US, en fonction de la rémunération versée sur le marché.

(\$ CA)	2011 (\$)	2010 (\$)	2009 (\$)
<b>Espèces</b>			
Salaire	541 860 a)	573 430	640 750
Prime	843 000	1 287 000	1 125 000
Montant total en espèces	1 384 860	1 860 430	1 765 750
<b>Titres de participation</b>			
Moyen terme	1 228 500	1 081 500	975 000
Options d'achat d'actions	1 228 500	1 081 500	975 000
Montant total des titres de participation	2 457 000	2 163 000	1 950 000
Rémunération directe totale	3 841 860	4 023 430	3 715 750

- a) Le salaire de M. Techar pour 2011 s'élevait à 550 000 \$ US. Le salaire réel qu'il a touché pour l'exercice reflète les variations des taux de change et a été converti conformément aux indications fournies dans le Tableau sommaire de la rémunération qui figure à la page 49.

Une tranche de 69 % de la rémunération de M. Techar pour 2011 est reportée (y compris le report volontaire de 25 % de sa prime en espèces qu'il a touchée sous forme de DDVA) et donc harmonisée avec les intérêts à long terme des actionnaires.

#### Régime de retraite

M. Techar est employé par la Banque au Canada et aux États-Unis. Par conséquent, il participe aux programmes de retraite de la Banque dans ces deux pays. Ces programmes sont le régime de retraite régi par La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal ainsi que les régimes de retraite agréé et non agréé de Harris. En plus de ces régimes, M. Techar a conclu une convention d'allocation de retraite avec la Banque pour que ses ententes de retraite globales soient définies et que ses droits en cas de changement de contrôle soient clarifiés. Voici les modalités de la convention d'allocation de retraite de M. Techar :

- Le montant total des prestations de retraite normales annuelles de base correspond à 2 % de son salaire ouvrant droit à pension moyen pour les 12 derniers mois, plus la moyenne des cinq attributions consécutives les plus élevées qui lui ont été octroyées aux termes du RICT, jusqu'à concurrence d'un maximum total correspondant à 145 % de son salaire de base, multipliés par ses années de service décomptées. Il s'agit d'une formule de calcul des prestations de retraite en dollars américains qui utilise le salaire de M. Techar en dollars américains et l'équivalent en dollars américains de ses attributions au titre du RICT canadien.
- La partie de ses prestations de retraite annuelles qui est payable par La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal doit être versée sous forme de paiements périodiques. M. Techar aura le choix entre se faire verser la somme payable au moyen du régime agréé de Harris sous forme de paiements périodiques ou d'un paiement forfaitaire. Le reste de ses prestations annuelles totales sera converti en espèces et versé sous forme de paiement forfaitaire conformément aux règles de sa convention d'allocation de retraite.
- À ce jour, M. Techar a gagné des prestations de retraite annuelles totalisant 429 229 \$, qui sont payables, sans réduction, à l'âge de 60 ans. Les prestations de retraite en dollars américains qui constituent la base de cette déclaration en dollars canadiens augmenteront en fonction du nombre d'années de service décomptées et des revenus supplémentaires.
- Les prestations, calculées de la manière indiquée ci-dessus, seront versées en entier à l'âge de 60 ans, mais des prestations réduites peuvent être versées jusqu'à cinq ans auparavant (une réduction de 3 % par année s'applique pour chaque année qui précède l'âge de 60 ans), sous réserve de l'ensemble des lois applicables et des règles du régime.
- Des détails supplémentaires au sujet des prestations de retraite de M. Techar, y compris des notes relatives à la conversion des dollars canadiens en dollars américains aux fins d'évaluation, sont fournis dans les tableaux de la rémunération des cadres, qui figurent aux pages 49 et suivantes.

## Propriété d'actions

M. Techar détient un nombre d'actions supérieur à celui qui est prévu par les lignes directrices en matière de propriété d'actions.

Propriété d'actions au 31 décembre 2011					
Multiple requis	Actions (\$)	DVAAR (\$)	DDVA (\$)	Propriété totale d'actions (\$)	Nombre total d'actions exprimé en un multiple du salaire de base
5,0	2 046 326	3 458 278	3 894 557	9 399 161	17,35

## Tableaux de la rémunération des cadres

### Tableau sommaire de la rémunération des membres de la haute direction visés

Le tableau suivant présente la rémunération gagnée à l'égard des trois derniers exercices par les membres de la haute direction visés.

Nom et poste principal	Exercice	Salaire (\$)	Attributions à base d'actions (\$) a)	Attributions à base d'options (\$) a)b)	Rémunération en vertu d'un régime incitatif autre qu'à base de titres de participation (\$)		Autre rémunération (\$) e)	Rémunération totale (\$)
					Régimes incitatifs annuels c)	Valeur du régime de retraite (\$) d)		
W.A. Downe Président et chef de la direction	2011	1 026 250	5 400 000 f)	2 300 000	1 150 000	1 531 923 g)	12 069	11 420 242
	2010	1 042 600	3 000 000	2 650 000	2 850 000	626 526	12 772	10 181 898
	2009	1 165 000	2 350 000	2 350 000	1 585 000	120 881	14 271	7 585 152
T.E. Flynn Vice-président à la direction et chef des finances (à compter du 23 mars 2011)	2011	461 425	1 170 000	936 000	772 000	94 966	13 693	3 448 084
	2010	400 000	1 110 000	810 000	880 000	113 572	11 967	3 325 539
	2009	400 000	750 000	750 000	1 000 000	107 968	11 967	3 019 935
R.C. Robertson Chef des finances (jusqu'au 23 mars 2011)	2011	400 000	1 126 000	0	1 024 000	102 606	11 967	2 664 573
	2010	400 000	750 000	0	1 300 000	80 023	11 967	2 541 990
	2009	400 000	300 000	0	1 600 000	64 516	11 967	2 376 483
T.V. Milroy Chef de la direction Marchés des capitaux	2011	483 333	2 575 000	2 575 000	2 350 000	3 500	3 000	7 989 833
	2010	400 000	1 727 500	1 672 500	3 200 000	3 500	3 000	7 006 500
	2009	400 000	1 900 000	1 900 000	3 300 000	3 500	3 000	7 506 500
G.G. Ouellette Président et chef de la direction, Groupe Gestion privée	2011	500 000	1 222 000	1 222 000	906 000	405 124	91 953	4 347 077
	2010	500 000	1 052 000	940 500	828 500	372 746	100 017	3 793 763
	2009	500 000	807 500	807 500	685 000	343 815	68 196	3 212 011
F.J. Techar Président et chef de la direction, Services bancaires Particuliers et entreprises – Canada	2011	541 860	1 228 500	1 228 500	843 000	587 864 h)	64 228	4 493 952
	2010	573 430	1 081 500	1 081 500	1 287 000	21 257	168 457	4 213 144
	2009	640 750	975 000	975 000	1 125 000	55 345	471 345	4 242 440

La rémunération en espèces versée en dollars américains a été convertie en dollars canadiens selon les taux de change moyens indiqués ci-après pour les exercices suivants : 2011 : 1,00 \$ US = 0,9852 \$ CA; 2010 : 1,00 \$ US = 1,0426 \$ CA et 2009 : 1,00 \$ US = 1,165 \$ CA. La valeur des régimes de retraite en dollars américains a été convertie en dollars canadiens selon les taux de change au comptant au 31 octobre indiqués ci-après pour les exercices suivants : 2011 : 1,00 \$ US = 0,9967 \$ CA; 2010 : 1,00 \$ US = 1,0202 \$ CA et 2009 : 1,00 \$ US = 1,0819 \$ CA.

a) Les attributions à base d'options et attributions à base d'actions indiquées sont les plus récentes qui ont été approuvées et non celles attribuées il y a 12 mois. Les montants indiqués représentent la valeur des attributions à la date d'octroi au cours de chacune des années civiles 2011, 2010 et 2009. Le tableau ne présente pas la valeur des attributions à base d'options et des attributions à base d'actions octroyées à chaque membre de la haute direction visé au cours de l'exercice 2009 (c.-à-d. entre le 1<sup>er</sup> novembre et le 31 décembre 2008).

- La valeur des options attribuées au cours de cette période s'établit comme suit : M. Flynn : 576 000 \$; M. Milroy : 1 170 000 \$; M. Ouellette : 684 000 \$ et M. Techar : 705 658 \$.
- La valeur des attributions à base d'actions octroyées au cours de cette période s'établit comme suit : M. Robertson : 200 000 \$; M. Flynn : 1 024 000 \$; M. Milroy : 1 830 000 \$; M. Ouellette : 716 000 \$ et M. Techar : 1 182 454 \$.

b) Le comité a examiné une estimation préparée par un tiers consultant et le groupe des finances de la Banque au sujet de la valeur des options à la date d'octroi. Le groupe des finances a utilisé un modèle d'établissement des prix binomial, qui constitue une méthode d'évaluation couramment utilisée. Le tiers consultant s'est fondé sur les hypothèses clés suivantes aux fins du calcul de la valeur des options : rendement en dividendes prévu : 4,03 %; volatilité prévue du cours des actions : 26,21 %; taux de rendement sans risque : 3,0 % et durée prévue jusqu'à l'exercice : 10 ans. Compte tenu de ces hypothèses, la valeur de rémunération des options octroyées aux membres de la haute direction visés en décembre 2011 est d'environ 12,88 \$ par option. Aux fins d'établissement des documents comptables et des états financiers, la méthode et les hypothèses utilisées pour l'évaluation des options sont conformes aux lignes directrices énoncées dans le Chapitre 3870 du *Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés intitulé « Rémunérations et autres paiements à base d'actions »*. La méthode d'établissement du prix des options Black-Scholes a été utilisée avec les hypothèses suivantes : rendement en dividendes prévu : 4,6 %; volatilité prévue du cours des actions de la Banque : 20,5 %; taux de rendement sans risque : 2,7 % et durée prévue jusqu'à l'exercice : 5,2 ans. Compte tenu de ces hypothèses, la valeur moyenne pondérée des options octroyées durant l'exercice 2011 est d'environ 4,97 \$ par option, ce qui inclut la juste valeur moyenne pondérée des options octroyées à la clôture de l'acquisition de M&I. Compte non tenu des options octroyées à la clôture de l'acquisition de M&I, la juste valeur moyenne pondérée des options octroyées aurait été de 10,60 \$ par option.

c) Les cadres peuvent choisir de reporter la réception d'une partie de leurs attributions en espèces à court terme et de recevoir plutôt des DDVA. Les cadres suivants ont fait ce choix :

Exercice	Membre de la haute direction visé	% reporté
2011	M. Techar	25 %
	M. Milroy	25 %
2010	M. Downe	50 %
	M. Techar	25 %
	M. Milroy	25 %
2009	M. Downe	50 %
	M. Milroy	25 %

- d) Comprend le coût des prestations de retraite actuelles relatives au service et l'incidence des écarts entre la rémunération réelle et la rémunération estimative à des fins actuarielles. Se reporter à la page 51 pour obtenir de plus amples détails au sujet de ces régimes et obligations de retraite.
- e) Les montants indiqués représentent les cotisations effectuées par la Banque pour les membres de la haute direction visés aux termes des régimes d'achat d'actions des employés et la valeur totale des avantages accessoires et avantages sociaux en sus de 50 000 \$, ou 10 % du salaire annuel total (selon le moins élevé des deux). Le montant indiqué en 2011 pour M. Ouellette comprend une indemnité versée aux cadres de 31 000 \$ payée en 2011 ainsi que des frais d'adhésion à un club pour 2011 de 26 628 \$. Le montant indiqué en 2011 pour M. Techar comprend une indemnité versée aux cadres de 31 000 \$.
- f) Comprend des droits différés à la valeur d'actions d'une valeur de 1 400 000 \$ attribués à M. Downe au cours de l'exercice 2011.
- g) De la somme de 1 531 923 \$ comptabilisée pour 2011, une tranche de 460 278 \$ est attribuable au coût des prestations de retraite relatives au service pour 2011. Le reste est attribuable à la hausse de l'obligation au titre des prestations constituées fondée sur le nombre total d'années de service décomptées de M. Downe à ce jour, résultant de la hausse de son salaire de base en 2011.
- h) De la somme de 587 684 \$ comptabilisée pour 2011, une tranche de 221 138 \$ est attribuable au coût des prestations de retraite relatives au service pour 2011. Le reste est attribuable à l'augmentation de l'obligation au titre des prestations constituées d'après le nombre total d'années de service décomptées de M. Techar, résultant de la hausse de son salaire de base en 2011.

## Attributions à base d'options et attributions à base d'actions en cours

Le tableau ci-après présente la valeur des attributions à base d'options et des attributions à base d'actions en cours pour chaque membre de la haute direction visé en date du 31 octobre 2011.

Nom	Date d'octroi	Attributions à base d'options			Attributions à base d'actions		
		Nombre de titres sous-jacents aux options non exercées	Prix d'exercice des options (\$)	Date d'expiration des options	Valeur des options dans le cours non exercées (\$ a)b)	Nombre d'actions ou d'unités d'actions dont les droits n'ont pas été acquis	Valeur marchande ou de paiement des attributions à base d'actions dont les droits n'ont pas été acquis (\$ c)
W.A. Downe	10 décembre 2002	67 400	40,85	10 décembre 2012	1 215 896		
	5 janvier 2004	44 100	53,93	5 janvier 2014	218 736		
	8 décembre 2004	40 400	56,60	8 décembre 2014	92 516		
	8 décembre 2005	46 300	62,99	8 décembre 2015	0		
	14 décembre 2006	98 300	68,97	14 décembre 2016	0		
	13 décembre 2007	165 400	60,23	13 décembre 2017	0		
	1 <sup>er</sup> décembre 2009					48 926,66	2 881 291
	10 décembre 2009	183 194	53,45	10 décembre 2019	996 575		
	22 décembre 2010					51 994,14	3 061 935
	22 décembre 2010	199 408	57,78	22 décembre 2020	221 343		
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
T.E. Flynn	8 décembre 2004	20 500	56,60	8 décembre 2014	46 945		
	8 décembre 2005	21 600	62,99	8 décembre 2015	0		
	14 décembre 2006	23 600	68,97	14 décembre 2016	0		
	13 décembre 2007	34 600	60,23	13 décembre 2017	0		
	1 <sup>er</sup> décembre 2008					30 316,28	1 785 326
	11 décembre 2008	70 320	34,13	11 décembre 2018	1 741 123		
	1 <sup>er</sup> décembre 2009					15 614,89	919 561
	10 décembre 2009	58 466	53,45	10 décembre 2019	318 055		
	22 décembre 2010					19 237,84	1 132 916
	22 décembre 2010	60 951	57,78	22 décembre 2020	67 656		
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
R.C. Robertson	1 <sup>er</sup> décembre 2008					5 921,15	348 697
	1 <sup>er</sup> décembre 2009					6 245,96	367 824
	25 mars 2010					5 405,77	318 346
	22 décembre 2010					7 799,12	459 290
<b>Total</b>						<b>25 372,01</b>	<b>1 494 157</b>
T.V. Milroy	10 décembre 2002	12 175	40,85	10 décembre 2012	219 637		
	5 janvier 2004	28 700	53,93	5 janvier 2014	142 352		
	8 décembre 2004	16 400	56,60	8 décembre 2014	37 556		
	7 février 2006	11 400	67,94	7 février 2016	0		
	14 décembre 2006	10 500	68,97	14 décembre 2016	0		
	13 décembre 2007	24 100	60,23	13 décembre 2017	0		
	27 mars 2008	61 302	45,00	27 mars 2018	851 485		
	1 <sup>er</sup> décembre 2008					54 178,53	3 190 574
	11 décembre 2008	142 837	34,13	11 décembre 2018	3 536 644		
	1 <sup>er</sup> décembre 2009					39 557,73	2 329 555
	10 décembre 2009	148 114	53,45	10 décembre 2019	805 740		
	22 décembre 2010					29 939,96	1 763 164
	22 décembre 2010	125 853	57,78	22 décembre 2020	139 697		
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
G.G. Ouellette	10 décembre 2002	67 600	40,85	10 décembre 2012	1 219 504		
	5 janvier 2004	87 700	53,93	5 janvier 2014	434 992		
	8 décembre 2004	50 200	56,60	8 décembre 2014	114 958		
	8 décembre 2005	49 800	62,99	8 décembre 2015	0		
	14 décembre 2006	45 500	68,97	14 décembre 2016	0		
	13 décembre 2007	58 200	60,23	13 décembre 2017	0		
	1 <sup>er</sup> décembre 2008					21 197,72	1 248 334
	11 décembre 2008	83 505	34,13	11 décembre 2018	2 067 584		
	1 <sup>er</sup> décembre 2009					16 812,03	990 061
	10 décembre 2009	62 949	53,45	10 décembre 2019	342 443		
	22 décembre 2010					18 232,61	1 073 718
	22 décembre 2010	70 771	57,78	22 décembre 2020	78 556		
	<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258 037</b>	<b>56 242,36</b>	<b>3 312 113</b>
<b>Total</b>		<b>844 502</b>			<b>2 745 066</b>	<b>100 920,80</b>	<b>5 943 226</b>
<b>Total</b>		<b>290 037</b>			<b>2 173 779</b>	<b>65 169,01</b>	<b>3 837 803</b>
<b>Total</b>		<b>25 372,01</b>				<b>1 494 157</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>581 381</b>			<b>5 733 111</b>	<b>123 676,21</b>	<b>7 283 293</b>
<b>Total</b>		<b>576 225</b>			<b>4 258</b>		

Nom	Date d'octroi	Attributions à base d'options			Attributions à base d'actions		
		Nombre de titres sous-jacents aux options non exercées	Prix d'exercice des options (\$)	Date d'expiration des options	Valeur des options dans le cours non exercées (\$ a)b)	Nombre d'actions ou d'unités d'actions dont les droits n'ont pas été acquis	Valeur marchande ou de paiement des attributions à base d'actions dont les droits n'ont pas été acquis (\$ c)
F.J. Techar	10 décembre 2002	60 100	40,85	10 décembre 2012	1 084 204		
	5 janvier 2004	50 100	53,93	5 janvier 2014	248 496		
	8 décembre 2004	49 600	56,60	8 décembre 2014	113 584		
	8 décembre 2005	51 700	62,99	8 décembre 2015	0		
	14 décembre 2006	63 600	68,97	14 décembre 2016	0		
	13 décembre 2007	79 200	60,23	13 décembre 2017	0		
	1 <sup>er</sup> décembre 2008					35 077,45	2 061 588
	11 décembre 2008	86 149	34,13	11 décembre 2018	2 133 049		
	1 <sup>er</sup> décembre 2009					20 299,36	1 195 429
	10 décembre 2009	76 006	53,45	10 décembre 2019	413 473		
	22 décembre 2010					18 743,89	1 103 828
	22 décembre 2010	81 381	57,78	22 décembre 2020	90 333		
<b>Total</b>		<b>597 836</b>			<b>4 083 139</b>	<b>74 050,70</b>	<b>4 360 845</b>

- a) La valeur de certaines des options non exercées est nulle étant donné que le prix d'exercice est supérieur au cours de clôture des actions à la TSX le 31 octobre 2011 (58,89 \$).
- b) La valeur des options dans le cours non exercées correspond à la différence entre le prix d'exercice des options et le cours de clôture des actions à la TSX le 31 octobre 2011 (58,89 \$). Cela comprend les options dont les droits n'ont pas encore été acquis ou qui ne peuvent être exercées étant donné que la condition selon laquelle le cours des actions doit augmenter de 50 % ou de 100 % n'a pas été satisfaite.
- c) Lors de sa nomination au poste de président et chef de la direction en 2007, M. Downe s'est vu conférer la possibilité d'obtenir une attribution spéciale liée au RTA relatif, qui a été conçue pour récompenser les cadres qui ont produit de façon progressive et soutenue un rendement exceptionnel (relatif et absolu) comme suit. Cette attribution est d'une durée de cinq ans (du 1<sup>er</sup> mars 2007 au 1<sup>er</sup> mars 2012). Si la Banque obtient un RTA relatif supérieur au RTA du groupe de référence canadien (les cinq autres grandes banques canadiennes) et augmente de 25 % le RTA absolu à la fin de la période d'évaluation du rendement, la valeur de l'attribution sera de 10 000 000 \$. Toutefois, elle sera nulle si ces objectifs de rendement ambitieux ne sont pas atteints. Si la Banque réalise un RTA relatif supérieur et qu'elle augmente de 25 % son RTA absolu à la fin de la période d'évaluation du rendement, l'attribution sera de 12 500 000 \$. Étant donné la difficulté à atteindre ces objectifs ambitieux et le risque d'annulation, cette attribution est d'une valeur indéterminée.
- d) Représente la valeur totale des primes en espèces annuelles des membres de la haute direction visés qui ont volontairement choisi de reporter leur rémunération et de toucher des droits différés à la valeur d'actions (DDVA) et des équivalents de dividendes crédités sous forme de DDVA supplémentaires.

### Attributions aux termes d'un régime incitatif – valeur à l'acquisition des droits ou valeur gagnée

Le tableau ci-après présente la valeur des attributions à base d'options, des attributions à base d'actions et de la rémunération versée en vertu d'un régime incitatif autre qu'à base de titres de participation dont les droits ont été acquis ou gagnés durant l'exercice terminé le 31 octobre 2011.

Nom	Attributions à base d'options – valeur à l'acquisition des droits au cours de l'exercice (\$ a)	Attributions à base d'actions – valeur à l'acquisition des droits au cours de l'exercice (\$ b)	Rémunération en vertu d'un régime incitatif autre qu'à base d'actions – valeur gagnée au cours de l'exercice (\$ c)
W.A. Downe	458 229	2 071 402	1 150 000
T.E. Flynn	622 985	750 308	772 000
R.C. Robertson	s.o.	810 272	1 024 000
T.V. Milroy	1 567 004	1 132 263	2 350 000
G.G. Ouellette	734 489	748 006	906 000
F.J. Techar	789 775	892 537	843 000

- a) La valeur des options d'achat d'actions dont les droits ont été acquis durant l'exercice est fondée sur la différence entre le prix d'exercice des options et le cours de clôture des actions à la TSX à la date d'acquisition. Si le cours de clôture des actions à la date d'acquisition était inférieur au prix d'exercice, les options d'achat d'actions n'auraient aucune valeur à l'heure actuelle et celle-ci est donc indiquée comme étant 0 \$.
- b) Valeur des attributions à base d'actions dont les droits ont été acquis et qui ont été payées durant l'exercice. Comprend les équivalents de dividendes gagnés sur les droits différés à la valeur d'actions en cours durant la période. Les équivalents de dividendes sont évalués au cours de clôture des actions à la TSX le 31 octobre 2011 (58,89 \$).
- c) Attributions en espèces annuelles pour 2011. Les attributions annuelles sont également indiquées dans le tableau sommaire de la rémunération. Le montant intégral des attributions en espèces annuelles est inclus dans ce tableau même si une portion d'entre elles a été volontairement reportée aux fins de l'obtention de droits différés à la valeur d'actions.

### Tableau des régimes de retraite à prestations déterminées

Le tableau ci-après présente l'information au sujet du régime de retraite à prestations déterminées, notamment les prestations de retraite annuelles payables aux membres de la haute direction visés admissibles (à la fin de l'exercice, à l'âge normal de la retraite et à l'âge de 65 ans) et les obligations au titre des prestations constituées.

Nom	Nombre d'années décomptées	Prestations annuelles payables (\$ a)b)			Obligation au titre des prestations constituées au début de l'exercice (\$ d)	Variation attribuable à des éléments rémunérateurs (\$ e)	Variation attribuable à des éléments non rémunérateurs (\$ e)	Obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice (\$ d)
		À la fin de l'exercice	À l'âge normal de la retraite c)	À 65 ans				
W.A. Downe	28,42	855 588f)	961 190f)	996 700f)	11 989 844	1 531 923	302 316	13 824 084
T.E. Flynn	18,92	168 753	249 665	350 026	1 046 576	94 966	71 543	1 213 085
R.C. Robertson	3,67	26 605	33 155	33 155	236 397	102 606	22 838	361 840
G.G. Ouellette	25,00g)	362 500	362 500	389 084	4 735 133	405 124	(76 205)	5 064 053
F.J. Techar	27,00	429 229h)	549 182h)	634 449h)	5 462 787	587 864	19 305	6 069 956

- a) Les prestations annuelles payables comprennent tous les droits à pension obtenus de la Banque et ne reflètent pas la réduction des prestations en cas de retraite anticipée.
- b) Toutes les prestations annuelles indiquées pour MM. Flynn, Robertson et Ouellette reflètent le résultat en date du 31 octobre 2011. Les prestations annuelles payables à la fin de l'exercice indiquées pour MM. Downe et Techar reflètent le résultat au 31 octobre 2011, tandis que les prestations annuelles payables à l'âge normal de la retraite et à l'âge de 65 ans reflètent la hausse salariale approuvée pour l'exercice 2012.
- c) Aux termes de leur entente de retraite, l'âge normal de la retraite pour MM. Downe, Ouellette et Techar est de 60 ans. L'âge normal de la retraite pour M. Robertson est de 65 ans. Une tranche des prestations de retraite de M. Flynn pourra lui être versée, sans réduction, à l'âge de 60 ans et le montant total de ses prestations de retraite pourra lui être versé, sans réduction, à l'âge normal de la retraite 65 ans.
- d) L'obligation au titre des prestations constituées représente la valeur actualisée des prestations constituées, calculée à l'aide des mêmes hypothèses et méthodes actuarielles que celles qui sont utilisées pour calculer la charge au titre des prestations constituées indiquée dans les états financiers consolidés. Les hypothèses reflètent une meilleure estimation d'événements futurs, de sorte qu'il se pourrait que les valeurs indiquées ne puissent être directement comparées à des estimations similaires de la charge au titre des prestations constituées que d'autres sociétés ont publiées. De

plus, si un membre de la haute direction visé a droit à un paiement forfaitaire au moment de la retraite, ce paiement pourrait différer sensiblement de l'obligation au titre des prestations constituées en raison des écarts entre les hypothèses utilisées pour le calcul de la somme forfaitaire (dont le montant peut varier selon la conjoncture économique au moment de la retraite) et les hypothèses utilisées pour dresser les états financiers consolidés.

- e) La variation attribuable à des éléments rémunérateurs représente principalement le coût des prestations au titre des services rendus (la valeur actualisée des prestations supplémentaires gagnées durant l'exercice en raison des services accumulés) et les différences entre la rémunération réelle et la rémunération estimative à des fins actuarielles. La variation attribuable à des éléments non rémunérateurs comprend l'intérêt sur l'obligation et les variations des hypothèses, les variations des taux de change, les éléments non rémunérateurs réels du régime (tel qu'un comportement à la retraite différent de celui qui avait été prévu) et les cotisations des employés.
- f) Une partie des prestations de retraite annuelles de M. Downe seront payables en tant que rente par La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal. Le reste de la valeur totale des droits à des prestations de retraite annuelles sera converti en somme forfaitaire à la retraite. Les prestations de retraite annuelles de 996 700 \$ payables à l'âge de 65 ans figurant dans le tableau sont l'équivalent de 1 000 000 \$ US, sous réserve des taux de change indiqués. Les chiffres indiqués sont en dollars canadiens.
- g) Aux fins de la comptabilisation des années de service auprès de son employeur précédent, M. Ouellette a conclu une entente de services spéciale aux termes de laquelle il cumule une année de service décomptée supplémentaire pour chaque année travaillée.
- h) Une tranche des prestations de retraite annuelles de M. Techar sera payable par La Société de la caisse de retraite de la Banque de Montréal et une tranche, par le régime agréé de Harris et le reste de la valeur totale des prestations de retraite annuelles sera converti en somme forfaitaire au moment du départ à la retraite.

### Tableau des régimes de retraite à cotisations déterminées

Le tableau ci-après présente l'information au sujet du régime de retraite à cotisations déterminées de M. Milroy.

Nom	Valeur accumulée aux termes du régime de retraite à cotisations déterminées au début de l'exercice	Montant rémunérateur a)	Valeur accumulée au titre du régime de retraite à cotisations déterminées à la fin de l'exercice
T.V. Milroy	74 368 \$	3 500 \$	77 841 \$

- a) Le montant rémunérateur indiqué comprend uniquement les cotisations versées par la Banque au régime de retraite à cotisations déterminées pour le compte de M. Milroy. Le régime ne prévoit pas de « gains de placement réalisés au-dessus du cours du marché ».

## Prestations en cas de cessation des fonctions et de changement de contrôle

Le tableau ci-après explique comment les éléments de notre régime de rémunération des cadres de BMO sont traités selon cinq scénarios de cessation d'emploi possibles.

Élément de la rémunération	Démission	Cessation d'emploi avec cause juste et suffisante	Cessation d'emploi sans cause juste et suffisante	Départ à la retraite (anticipé ou à l'âge normal de la retraite)	Changement de contrôle
Rémunération de base (salaire)	Cessation immédiate	Cessation immédiate	Indemnité de départ versée sous forme de somme forfaitaire ou de maintien du salaire	Application des dispositions habituelles en matière de retraite	Aucun paiement supplémentaire
Régime d'incitation à court terme (prime)	Annulation	Annulation	Tel que négocié	Au prorata pour l'exercice	Aucun paiement supplémentaire
Régime d'incitation à moyen terme de la Banque (DVAAR)	Annulation	Annulation	Application des dates d'acquisition et de paiement habituelles pour les DVAAR.  Les DVAAR sont annulés en cas de manquement aux dispositions en matière de non-sollicitation ou d'inconduite pendant la période d'emploi	Application des dates d'acquisition et de paiement habituelles pour les DVAAR.  Les DVAAR sont annulés en cas de manquement aux dispositions en matière de non-sollicitation et de non-concurrence ou d'inconduite pendant la période d'emploi	Application des dates d'acquisition et de paiement habituelles
Régime d'incitation à long terme (options d'achat d'actions)	Annulation de toutes les options	Annulation de toutes les options	Expiration de toutes les options dont les droits sont acquis dans les 90 jours. En cas de manquement aux dispositions en matière de non-sollicitation, toutes les options sont annulées, sauf si l'employé a atteint l'âge de la retraite. Dans ce cas, les dispositions en matière de retraite s'appliquent.	Expiration de toutes les options cinq ans après le départ à la retraite ou l'expiration, selon la première de ces éventualités à survenir. En cas de manquement aux dispositions en matière de non-concurrence et de non-sollicitation, toutes les options sont annulées.	En cas de cessation d'emploi sans cause juste et suffisante dans les 24 mois suivant un changement de contrôle, les droits de toutes les options sont pleinement acquis et les options expireront dans les 90 jours suivants.
Droits différés à la valeur d'actions	Rachat des droits en cas d'acquisition ou annulation	Rachat des droits en cas d'acquisition ou annulation	Rachat des droits	Rachat des droits	Maintien de la participation
Régime de retraite à l'intention des cadres canadiens	Aucun paiement supplémentaire	Aucun paiement supplémentaire	Avant l'âge de 55 ans, une prestation de retraite liée à la prime (correspondant à 1,25 % des revenus moyens les plus élevés moins le salaire ouvrant droit à pension moyen, multipliés par les années de service décomptées) est payable	Aucun paiement supplémentaire	Aucun paiement supplémentaire
Régime de retraite de BMO Nesbitt Burns	Aucun paiement supplémentaire	Aucun paiement supplémentaire	Aucun paiement supplémentaire	Aucun paiement supplémentaire	Aucun paiement supplémentaire
Convention d'allocation de retraite	Aucun paiement supplémentaire	Aucun paiement supplémentaire	Deux années de service décomptées supplémentaires sont accordées plus une indemnité de départ correspondant à deux fois la somme du salaire annuel et de la moyenne des cinq primes consécutives les plus élevées	Aucun paiement supplémentaire	Même paiement qu'en cas de cessation d'emploi sans cause juste et suffisante en cas de changement de contrôle et dans les 24 mois suivant la cessation d'emploi du cadre sans cause juste et suffisante
Avantages sociaux	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun
Avantages accessoires	Cessation	Cessation	Tel que négocié	Cessation	Aucun paiement supplémentaire

Le tableau ci-après présente les prestations supplémentaires qui pourraient être versées à chaque membre de la haute direction visé dans chacun des scénarios suivants au 31 octobre 2011 a).

Nom	Type de paiement	Démission (\$)	Cessation pour une cause juste et suffisante (\$)	Cessation sans cause juste et suffisante (\$)	Départ à la retraite (anticipé ou à l'âge normal de la retraite) (\$)	Changement de contrôle (\$)
W.A. Downe	Indemnité de départ en espèces totale b)	0	0	6 308 376	0	6 308 376
	DDVA	0	0	0	0	0
	RIMT de la Banque	0	0	0	0	0
	Options d'achat d'actions c)	0	0	0	0	1 590 721
	Prestations de retraite d)e)	0	0	59 314	0	59 314
	Total	0	0	6 367 690	0	7 958 411
T.E. Flynn	Indemnité de départ en espèces totale b)	0	0	0	0	0
	DDVA	0	0	0	0	0
	RIMT de la Banque	0	0	0	0	0
	Options d'achat d'actions c)	0	0	0	0	1 200 234
	Prestations de retraite d)e)	0	0	60 691	0	60 691
	Total	0	0	60 691	0	1 260 925
R.C. Robertson	Indemnité de départ en espèces totale b)	0	0	0	0	0
	DDVA	0	0	0	0	0
	RIMT de la Banque	0	0	0	0	0
	Options d'achat d'actions c)	0	0	0	0	0
	Prestations de retraite e)	0	0	0	0	0
	Total	0	0	0	0	0
T.V. Milroy	Indemnité de départ en espèces totale b)	0	0	0	0	0
	DDVA	0	0	0	0	0
	RIMT de la Banque	0	0	0	0	0
	Options d'achat d'actions c)	0	0	0	0	2 815 171
	Prestations de retraite e)	0	0	0	0	0
	Total	0	0	0	0	2 815 171
G.G. Ouellette	Indemnité de départ en espèces totale b)	0	0	4 288 000	0	4 288 000
	DDVA	0	0	0	0	0
	DVAAR	0	0	0	0	0
	Options d'achat d'actions c)	0	0	0	0	2 152 291
	Prestation de retraite d)e)	0	0	58 000	0	58 000
	Total	0	0	4 346 000	0	6 498 291
F.J. Techar	Indemnité de départ en espèces totale b)	0	0	2 989 297	0	2 989 297
	DDVA	0	0	0	0	0
	DVAAR	0	0	0	0	0
	Options d'achat d'actions c)	0	0	0	0	1 709 571
	Prestations de retraite d)e)	0	0	27 343	0	27 343
	Total	0	0	3 016 640	0	4 726 211

- a) Prestations supplémentaires reçues par le membre de la haute direction visé, à l'exclusion des prestations prévues par la loi. Tous les paiements sont calculés d'après l'hypothèse selon laquelle le membre de la haute direction visé a cessé d'être un employé le 31 octobre 2011. Les évaluations sont effectuées en fonction du cours de clôture des actions à la TSX le 31 octobre 2011 (58,89 \$) et les indemnités de départ ainsi que les prestations de retraite versées en dollars américains ont été converties en dollars canadiens au taux de change de 0,9967 \$ CA pour 1,00 \$ US au 31 octobre 2011.
- b) Les indemnités de départ de MM. Downe, Ouellette et Techar sont régies par leur convention d'allocation de retraite. Les droits de MM. Flynn, Robertson et Milroy sont régis par la common law.
- c) Les valeurs indiquées correspondent au montant dans le cours des options dont l'acquisition des droits serait anticipée. L'acquisition anticipée des droits relatifs à des options d'achat d'actions a lieu lorsqu'un changement de contrôle se produit et qu'il est mis fin à l'emploi du cadre sans cause juste et suffisante dans les 24 mois suivant un tel changement de contrôle.
- d) Comme il est indiqué dans leurs conventions d'allocation de retraite respectives, MM. Downe, Ouellette et Techar toucheraient des prestations de retraite supplémentaires en cas de changement de contrôle et de cessation de leur emploi sans cause juste et suffisante dans les 24 mois suivant un changement de contrôle.
- e) Les prestations de retraite de MM. Downe, Ouellette et Techar sont régies par leur convention d'allocation de retraite. MM. Robertson et Flynn sont assujettis au régime de retraite à l'intention des cadres canadiens et M. Milroy, au régime de retraite de BMO Nesbitt Burns.

## Renseignements complémentaires

### Régimes d'options d'achat d'actions de la Banque

Le régime d'options d'achat d'actions, le régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants et les régimes d'options d'achat d'actions de M&I pris en charge par BMO sont les seuls régimes de rémunération aux termes desquels la Banque émet des titres de participation. Les actionnaires ont approuvé pour la première fois le régime d'options d'achat d'actions en 1995 ainsi qu'une modification visant à augmenter le nombre d'actions pouvant être émises aux termes du régime à l'assemblée générale annuelle des actionnaires qui a eu lieu le 3 mars 2009. Les actionnaires ont approuvé le régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants à l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Banque tenue le 25 février 2002.

Bien que les actionnaires aient adopté à l'assemblée générale annuelle des actionnaires tenue le 24 février 2004 une résolution mettant fin à l'octroi d'options aux administrateurs aux termes du régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2003, des options aux termes de ce régime sont encore en cours. Se reporter à la rubrique « Régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants » à la page 57 pour de plus amples renseignements.

### Effet de dilution du régime d'incitation à long terme

À tout moment, un certain nombre d'options peuvent être émises en plus des options en cours qui n'ont pas encore été exercées. Afin de réduire l'effet dilutif futur des options d'achat d'actions sur la valeur des actions, le comité a établi une ligne directrice selon laquelle le nombre d'options pouvant être octroyées et d'options en cours ne doit pas excéder 7,5 % du nombre total d'actions émises et en circulation. La Banque surveille également les options en cours (dilution) et le nombre d'options émises chaque année (taux d'émission).

Le tableau ci-après présente ces mesures clés et illustre la façon dont nous gérons les octrois d'options d'achat d'actions afin de réduire au minimum l'effet dilutif sur les actionnaires.

	Mesure (indiquée en % des actions émises et en circulation en date du 31 octobre 2011)		
	2011	2010	2009
Nombre d'options pouvant être octroyées et d'options en cours non exercées a)	3,99 %	4,37 %	5,38 %
Dilution b)	2,66 %	2,69 %	3,37 %
Taux d'émission c)	0,86 % d)	0,31 %	0,40 %

- Il s'agit du nombre total d'options disponibles aux fins d'émission, majoré de toutes les options en cours qui n'ont pas encore été exercées, exprimé en pourcentage du nombre total d'actions émises et en circulation à la fin de l'exercice.
- La dilution désigne le nombre d'options émises, mais non exercées, exprimé en pourcentage du nombre total d'actions émises et en circulation à la fin de l'exercice.
- Le taux d'émission désigne le nombre d'options d'achat d'actions émises au cours de l'année, exprimé en pourcentage du nombre total d'actions émises et en circulation à la fin de l'exercice.
- Le taux d'émission a augmenté par rapport aux exercices précédents par suite de la conversion, à la clôture de l'opération de M&I, des options d'achat d'actions en cours de M&I en options permettant d'acheter des actions de BMO, conformément à la convention d'achat. Compte tenu de l'incidence de l'acquisition, le taux d'émission aurait été de 0,29 %.

### Titres autorisés aux fins d'émission aux termes des régimes d'incitation à base de titres de participation

Le tableau suivant décrit les actions qui seront émises à l'exercice des options en cours aux termes du régime d'options d'achat d'actions, du régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants et des régimes d'options d'achat d'actions de M&I pris en charge par BMO, de même que le nombre d'actions qui demeurent disponibles aux fins d'émission aux termes du régime d'options d'achat d'actions et des régimes d'options d'achat d'actions de M&I pris en charge par BMO. Étant donné que des options ne peuvent plus être émises en faveur des admi-

nistrateurs aux termes du régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants, le tableau ne comprend pas les actions qui demeurent disponibles aux fins d'émission aux termes de ce régime.

Les actionnaires ont approuvé tous les régimes de rémunération à base de titres de participation qui comportent l'émission d'actions. Se reporter aux pages 56 à 57 pour obtenir une description des principales modalités de chaque régime. Le tableau ci-après contient des renseignements au sujet de ces régimes au 31 octobre 2011.

Catégorie de régime	Nombre de titres pouvant être émis à l'exercice des options et droits en cours et des bons de souscription en circulation a)1)	Prix d'exercice moyen pondéré des options et droits en cours et des bons de souscription en circulation b)2)	Nombre de titres demeurant disponibles aux fins d'émission future aux termes des régimes de rémunération à base de titres de participation (exclusion faite des titres indiqués à la colonne a))
Régimes de rémunération à base de titres de participation approuvés par les porteurs de titres	16 989 499	84,28 \$	8 728 782
Régimes de rémunération à base de titres de participation non approuvés par les porteurs de titres	Néant	Néant	Néant
Total	16 989 499	84,28 \$	8 728 782

- Comprend les options d'achat d'actions en cours de M&I qui ont été converties, à la clôture de l'opération de M&I, en options permettant d'acheter des actions de BMO, conformément à la convention d'achat.
- Comprend le prix d'exercice moyen pondéré des options de M&I converties dont il est question à la note 1) ci-dessus.

### Régime d'options d'achat d'actions de la Banque – restrictions relatives à l'émission

Admissibilité	Options attribuées à des employés et à des employés en congé autorisé de la Banque et d'entités du même groupe, au gré du comité
Nombre maximum d'actions pouvant être émises	72 200 000 actions (représentant 11,28 % des actions émises et en circulation au 31 janvier 2012)
Nombre d'actions actuellement émises (dilution)	15 234 738 actions peuvent être émises à l'exercice d'options en cours (représentant 2,38 % des actions émises et en circulation de la Banque au 31 janvier 2012)
Nombre d'actions disponibles aux fins d'émission	5 997 808 actions demeurent disponibles aux fins d'émission (représentant 0,94 % des actions émises et en circulation de la Banque au 31 janvier 2012)
Autres restrictions	Le nombre d'actions pouvant être émises en faveur d'initiés, à tout moment, aux termes de toutes les ententes de rémunération à base de titres ne peut excéder 10 % des actions émises et en circulation et le nombre d'actions émises en faveur d'initiés, au cours d'une période d'un an, aux termes de toutes les ententes de rémunération à base de titres ne peut excéder 10 % des actions émises et en circulation. Le nombre maximum d'actions réservées aux fins d'émission aux termes d'options en faveur d'un participant ne peut excéder 5 % des actions alors émises et en circulation.
Ligne directrice du comité (nombre d'options pouvant être attribuées et d'options en cours)	Le comité a adopté une ligne directrice selon laquelle le nombre total d'options disponibles aux fins d'émission et d'options en cours qui n'ont pas encore été exercées doit correspondre à au plus 7,5 % du nombre total d'actions émises et en circulation de la Banque. La Banque est en conformité avec cette ligne directrice. Par conséquent, il n'est pas nécessaire d'imposer des restrictions relatives au nombre d'options pouvant être attribuées à des employés aux termes du régime.

## Régime d'options d'achat d'actions – conditions

Durée maximale des options	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 ans à compter de la date d'octroi. La durée est prolongée si l'expiration a lieu durant une période d'interdiction d'opérations de la Banque. Toutefois, les titulaires d'options qui sont des contribuables américains ne sont pas visés par cette disposition.</li> </ul>
Prix d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> <li>Égal au cours de clôture des actions à la TSX jour de bourse précédant immédiatement la date d'octroi</li> </ul>
Acquisition et exercice d'options	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seules les options d'achat d'actions dont les droits sont acquis peuvent être exercées.</li> <li>Les droits relatifs aux options de la Banque s'acquièrent à raison de 25 % par année sur quatre ans. Outre la condition d'acquisition, certaines options d'achat d'actions ne peuvent être exercées que si le cours des actions atteint ou dépasse un certain seuil.</li> <li>Le comité a le pouvoir discrétionnaire de déterminer le nombre d'options devant être octroyées sous forme d'options standard et d'options assujetties à la condition relative au à la hausse du cours.</li> </ul>
Expiration des options	<ul style="list-style-type: none"> <li>La première des éventualités suivantes à survenir : <ul style="list-style-type: none"> <li>i) le cinquième anniversaire de la date de retraite du participant;</li> <li>ii) le troisième anniversaire de la date de cessation d'un emploi à temps plein en raison d'une invalidité ou d'un décès;</li> <li>iii) le dixième anniversaire de la date d'octroi.</li> </ul> </li> <li>Les options sont annulées si un participant démissionne ou s'il est mis fin à son emploi pour une cause juste et suffisante. S'il est mis fin à son emploi sans cause juste et suffisante, le participant peut exercer les options en cours dont les droits ont été acquis dans les 90 jours suivant la cessation de son emploi. Toutes les options restantes sont ensuite annulées.</li> </ul>
Transfert/cession	Transfert ou cession possible uniquement par testament ou conformément à la législation sur les successions.
Annulation en cas de redressement des états financiers ou d'inconduite pendant la période d'emploi	La totalité ou une partie des options dont les droits ont été acquis et dont les droits n'ont pas été acquis et qui ont été octroyées à un cadre peuvent être annulées si les états financiers sont redressés ou si l'on constate que l'ancien cadre a posé un geste préjudiciable à la Banque pendant la période d'emploi.
Annulation en cas de concurrence	Les options peuvent être annulées si un participant à la retraite ou qui souffre d'une invalidité permanente livre concurrence à la Banque ou sollicite ses employés ou ses clients ou qu'un participant à l'emploi duquel il a été mis fin sans cause juste et suffisante sollicite des employés ou des clients de BMO.
Changement de contrôle	S'il est mis fin à l'emploi d'un cadre (autrement que pour une cause juste et suffisante) dans les 24 mois suivant un changement de contrôle, les droits relatifs à ses options seront acquis immédiatement et le cadre disposera de 90 jours pour exercer celles-ci.
Modifications apportées au régime	<p>Le comité ou le Conseil d'administration peut modifier ou résilier le régime à tout moment pourvu que les modifications n'aient pas pour effet de réduire les droits accumulés avant la date de la modification. Les modifications suivantes sont assujetties à l'approbation des actionnaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) l'augmentation du nombre d'actions réservées aux fins d'émission aux termes du régime;</li> <li>ii) la réduction du prix d'exercice d'une option (l'annulation ou la résiliation de l'option octroyée à un participant au régime avant sa date d'expiration aux fins de réémission, en faveur du même participant, d'options comportant un prix d'exercice inférieur sera traitée comme une modification visant à réduire le prix d'exercice d'une option);</li> <li>iii) le prolongement de la durée d'une option au-delà de la date d'expiration (sauf si la date d'expiration tombe dans une période d'interdiction d'opérations de la Banque);</li> <li>iv) l'autorisation pour les administrateurs non-salariés de participer au régime;</li> <li>v) l'autorisation de transférer des options ou des droits à la plus-value d'actions, sauf dans le cadre du processus habituel de règlement d'une succession;</li> <li>vi) le report de la date d'expiration d'une option à plus de 10 ans après sa date d'octroi (sauf si la date d'expiration tombe dans une période d'interdiction d'opérations de la Banque);</li> <li>vii) l'autorisation d'octroyer des attributions, sauf des octrois d'options et de droits à la plus-value d'actions, aux termes du régime.</li> </ul> <p>Les modifications pouvant être apportées sans l'approbation des actionnaires sont les modifications de nature administrative, l'ajout d'engagements de la Banque visant à protéger les participants, le rajustement d'options en cours par suite de certaines opérations de la Banque, l'ajout de dispositions prévoyant des pratiques à adopter relativement aux retenues d'impôts applicables, la modification des dispositions en matière d'acquisition des droits différents à une option et la modification des dispositions en matière de résiliation d'une option qui n'entraîne pas la prolongation de la durée de l'option au-delà de sa date d'expiration initiale.</p>
Processus d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) les cadres doivent ouvrir un compte de courtage auprès de BMO ou de Harris pour faciliter l'exercice de leurs options;</li> <li>ii) lorsqu'une option est exercée, le prix d'exercice est débité du compte et, dans la mesure où le montant débité excède les fonds disponibles dans le compte, de l'intérêt est facturé au cadre au même taux que celui qui est facturé aux clients pour l'achat de titres sur marge;</li> <li>iii) si le cadre a choisi de vendre la totalité ou une partie des actions émises à l'exercice des options, la maison de courtage conserve une partie du produit de la vente pour couvrir le prix d'exercice, les commissions et taxes applicables ainsi que les intérêts;</li> <li>iv) si le cadre a choisi de conserver les actions émises à l'exercice des options, il lui incombe de régler le prix d'exercice, les commissions et taxes applicables ainsi que les intérêts.</li> </ul> <p>Un cadre peut également choisir de remettre ses options dans le cours la veille de leur expiration en échange d'actions d'une valeur équivalente aux options en question.</p>

### Régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants

Des options permettant d'acheter au total 147 000 actions, soit 0,03 % des actions de la Banque émises et en circulation au 31 janvier 2011, ont été attribuées aux termes du régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants. Comme nous l'avons indiqué à la page 55, aucune autre option ne peut être attribuée aux termes de ce régime. Les principales modalités de ce régime sont les suivantes :

#### Principales modalités du régime d'options d'achat d'actions des administrateurs non-dirigeants

Admissibilité	Options octroyées aux administrateurs qui ne sont pas employés de la Banque ou d'entités du même groupe.
Durée des options	10 ans à compter de la date d'octroi.
Prix d'exercice	Égal au cours de clôture des actions le jour de bourse précédant immédiatement la date d'octroi.
Acquisition	25 % par année sur quatre ans à compter de la date d'octroi; également assujettie à la condition relative à la hausse du cours énoncée ci-après.
Condition relative à la hausse du cours	Sauf pour les administrateurs qui avaient atteint l'âge de 62 ans au moment de l'octroi, la moitié des options octroyées à chaque administrateur ne peuvent être exercées que si le cours des actions a augmenté de 50 % depuis la date d'octroi. Si cette condition n'est pas satisfaite, les options expireront et n'auront aucune valeur.
Transfert/cession	Les options ne peuvent être transférées ou cédées que par testament ou conformément aux lois sur les successions.
Expiration des options	Les options expirent à la première des éventualités suivantes à survenir : i) le cinquième anniversaire de la date à laquelle le participant cesse d'être un administrateur, ii) le troisième anniversaire de la date à laquelle le participant cesse d'être un administrateur en raison de son décès ou de son invalidité et iii) l'expiration de l'option.
Modifications apportées au régime	Sous réserve de toute approbation requise des autorités de réglementation ou des actionnaires, le Conseil d'administration de la Banque a le pouvoir aux termes du régime de modifier ou de résilier le régime à tout moment pourvu qu'une telle modification ou résiliation ne diminue pas les droits qu'un participant a accumulés avant la date de la modification ou de la résiliation.

#### Principales modalités du régime de rémunération variable de BMO Marchés des capitaux

Admissibilité	Employés de Marchés des capitaux (à l'exclusion du chef de la direction de BMO Marchés des capitaux).
Forme d'attribution	Espèces, droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions (DVAAR) ou droits différés à la valeur d'actions (DDVA).
Montant global des attributions	Le montant global des attributions est établi en fonction du rendement réel de la Banque par rapport aux rendements cibles; la somme dont dispose le comité de direction de Marchés des capitaux est établie en fonction des mesures d'évaluation du rendement des groupes d'exploitation énoncées aux pages 31 à 32. Le montant global des attributions est pleinement rajusté en fonction des pertes sur prêts réelles et tient compte de la mesure d'évaluation du RCP de Marchés des capitaux. Le montant global des attributions peut également être rajusté en fonction d'autres facteurs tels que le risque.
Forme des attributions	La proportion des espèces et des DVAAR qui constituent les attributions individuelles est établie en fonction de la nature du poste et de l'échelle de rémunération. La tranche en espèces de l'attribution est versée en espèces ou peut être volontairement reportée aux fins de l'obtention de DDVA. Tous les employés de Marchés des capitaux qui sont réputés avoir une incidence importante reçoivent au moins 40 % de leur attribution incitative sous forme de DVAAR.
Modalités des DVAAR	Les DVAAR donnent droit à des équivalents de dividendes sous forme de DVAAR supplémentaires. La valeur d'un DVAAR est fondée sur le cours des actions. Les DVAAR s'acquiescent à raison de 25 % au cours de chacune des deux premières années et de 50 % au cours de la troisième année, avec un paiement chaque année ou à la fin de la période de trois ans. Les DVAAR non acquis sont annulés en cas de démission. La possibilité d'acquiescent des DVAAR est maintenue en cas de départ à la retraite ou de cessation d'emploi sans cause juste et suffisante, sous réserve des dispositions en matière de non-concurrence. Les DVAAR non acquis sont annulés si le participant pose un geste pendant qu'il est au service de la Banque qui aurait conduit à la cessation de son emploi pour une cause juste et suffisante.
Modalités des DDVA	Les employés de Marchés des capitaux à l'échelon de directeur général et à un échelon supérieur peuvent choisir de recevoir une partie ou la totalité de leur attribution en espèces sous forme de DDVA. Les DDVA donnent droit à des équivalents de dividendes sous forme de DDVA supplémentaires. Les employés participants peuvent demander le rachat de leurs DDVA uniquement au moment où ils ont rompu tous les liens avec la Banque et les entités du même groupe. La valeur d'un DDVA est fondée sur le cours des actions.
Récupération	Les attributions en espèces, sous forme de DVAAR et sous forme de DDVA versées au cours des 12 derniers mois peuvent faire l'objet d'une récupération en cas de redressement des états financiers ou d'inconduite, conformément à la politique de la Banque. Depuis 2010, les attributions de DVAAR peuvent être réduites ou éliminées sur le fondement d'une information qui aurait eu une incidence défavorable sur le montant d'une attribution au moment où elle a été octroyée.

## Autres renseignements

La présente rubrique de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction comprend de l'information au sujet des régimes de rémunération et des employés pouvant avoir une incidence importante sur l'exposition au risque de la Banque (les « régimes et employés importants ») et est conforme aux obligations d'information du troisième pilier de l'Accord de Bâle.

Le comité est chargé d'établir et d'approuver les politiques et la philosophie en matière de rémunération relatives aux régimes et employés importants de BMO Groupe financier. Sa démarche générale est conforme à la démarche qu'il applique à la rémunération des cadres, compte tenu des modifications qui s'imposent aux fins de conformité avec les exigences des territoires dans lesquels nous exerçons des activités :

- les paiements de rémunération sont liés au rendement global, à la stratégie et aux rendements des actionnaires, et le risque constitue un facteur important;
- le rendement individuel est pris en compte dans l'établissement de la rémunération variable;
- une tranche de la rémunération variable est reportée.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de la rémunération des cadres de la Banque et du rôle du comité, se reporter à la rubrique « Analyse de la rémunération » qui figure aux pages 24 et suivantes.

### Régimes importants

Le comité a approuvé les critères de définition des régimes importants en tenant compte des commentaires des groupes des risques, de l'audit, des finances, des ressources humaines et de la conformité de la Banque.

Le niveau de risque d'une entreprise (compte tenu de l'évaluation du groupe des risques) et ses dépenses au titre de la rémunération annuelle totale déterminent si un régime de rémunération sera

considéré comme étant *important* ou non. Généralement, un risque plus élevé et des dépenses plus importantes au titre de la rémunération annuelle permettent de classer un régime dans les régimes importants.

Le comité est chargé d'approuver ce qui suit :

- la liste des régimes importants chaque année;
- les modifications apportées aux régimes importants après l'examen et l'approbation du comité de surveillance de la rémunération et du chef de la direction (se reporter à la page 27 pour obtenir plus de détails au sujet du comité de surveillance de la rémunération);
- l'établissement du montant global variable des attributions une fois examiné par le comité de surveillance de la rémunération et le chef de la direction (se reporter à la page 36 pour obtenir de plus amples détails à ce sujet).

### Employés qui prennent des risques importants

Le comité a approuvé les catégories suivantes d'employés qui prennent des risques importants : tous les premiers vice-présidents et les employés des échelons supérieurs de la Banque ainsi que les employés de Marchés des capitaux qui pourraient avoir une incidence importante sur le risque de la Banque.

Les normes suivantes s'appliquent à la rémunération des employés importants :

- les paramètres non financiers (tels que les limites relatives au risque excédées et les rapports d'audit insatisfaisants) sont regroupés dans les évaluations de rendement et les décisions en matière de rémunération;
- la rémunération reportée de ce groupe varie de 40 % à 60 % de la rémunération totale;
- la rémunération variable reflète la rémunération au rendement et des paramètres d'évaluation des risques appropriés.

## Tableaux relatifs à la rémunération des employés qui prennent des risques importants

### Rémunération directe totale octroyée au cours de l'exercice 2011

Catégorie a)	Nombre d'employés	Rémunération fixe totale (\$)	Rémunération variable totale			Rémunération reportée totale (\$) b)	Rémunération variable totale (\$) c)	
			Nombre d'employés	En espèces (\$)	À base d'actions (\$)			À base d'options (\$)
Membres de la haute direction	12	6 220 980	12	9 141 923	17 757 459	12 166 644	32 580 671	39 066 026
Autres employés qui prennent des risques importants	97	25 135 767	91	57 232 099	52 322 173	13 495 178	69 213 158	123 049 451

La rémunération en espèces versée en dollars américains a été convertie en dollars canadiens à l'aide du taux de change moyen au cours de l'exercice 2011 de 1,00 \$ US = 0,9852 \$ CA. Les titres de participation attribués en dollars américains ont été convertis en dollars canadiens à l'aide du taux de change moyen sur 30 jours au cours de l'exercice 2011 de 1,00 \$ US = 1,0203 \$ CA.

a) Ces catégories englobent les employés qui ont quitté la Banque durant l'exercice. Les membres de la haute direction de la Banque représentent les plus hauts dirigeants.

b) Représente la valeur totale des DDVA (rémunération en espèces ou attribuée volontairement reportée), de la rémunération à base d'actions et de la rémunération à base d'options.

c) Représente la valeur totale des espèces (à l'exclusion de la rémunération fixe) et de la rémunération à base d'actions et d'options.

### Rémunération reportée versée ou non au cours de l'exercice 2011

Catégorie	Attributions à base d'options a)b)c)			Attributions à base d'actions et attributions en espèces reportées a)b)c)		
	En cours dont les droits ont été acquis (\$) d)	En cours dont les droits n'ont pas été acquis (\$) e)	Valeur des options exercées (\$) f)	En cours dont les droits ont été acquis (\$) g)	En cours dont les droits n'ont pas été acquis (\$) g)	Versées au cours de l'exercice (\$) h)
Membres de la haute direction	15 293 639	9 912 284	17 909 132	50 732 459	33 503 179	8 474 912
Autres employés qui prennent des risques importants	18 854 410	14 050 720	11 846 744	31 496 115	143 978 512	56 038 398

a) Le montant total de la rémunération reportée payée et de la rémunération retenue peut être assujéti à des rajustements explicites, comme des récupérations.

b) Au cours de l'exercice 2011, aucune réduction n'a été effectuée en raison de rajustements explicites après publication, comme des récupérations.

c) Au cours de l'exercice 2011, il y a eu une réduction de 2,2 % du cours des actions qui a entraîné une réduction implicite après publication de la valeur des options et des attributions à base d'options d'achat d'actions en cours de 6 992 069 \$.

d) La valeur des options dans le cours dont les droits ont été acquis correspond à la différence entre le prix d'exercice des options et le cours de clôture des actions à la TSX le 31 octobre 2011 (58,89 \$). Cela comprend les options dont les droits ont été acquis et qui pouvaient être exercées étant donné qu'elles sont assujétiées à la condition selon laquelle le cours des actions doit augmenter de 50 % ou de 100 % et que cette condition a été satisfaite.

e) La valeur des options dans le cours dont les droits n'ont pas été acquis correspond à la différence entre le prix d'exercice des options et le cours de clôture des actions à la TSX le 31 octobre 2011 (58,89 \$). Cela comprend les options dont les droits n'ont pas encore été acquis ou qui ne peuvent être exercées étant donné qu'elles sont assujétiées à la condition selon laquelle le cours des actions doit augmenter de 50 % ou de 100 % et que cette condition n'a pas été satisfaite.

f) La valeur des options exercées correspond à la différence entre le prix d'exercice des options et le cours des actions reçues le jour de l'exercice.

g) La valeur des attributions à base d'actions et des attributions en espèces reportées dont les droits ont été acquis et dont les droits n'ont pas été acquis correspond au nombre de droits en cours, multiplié par le cours de clôture des actions à la TSX le 31 octobre 2011 (58,89 \$).

# Prêts aux administrateurs et aux membres de la haute direction

À la connaissance de la Banque, au 31 janvier 2012, les administrateurs, administrateurs pressentis et membres de la haute direction de la Banque et de ses filiales ainsi que les personnes avec lesquelles elles ont respectivement des liens ne devaient aucune somme à la Banque ou à ses filiales relativement à l'achat de titres de la Banque ou de ses filiales et ces personnes ne devaient à une autre entité aucune somme faisant l'objet d'une garantie, d'une convention de soutien, d'une lettre de crédit ou d'une autre convention ou d'un autre engagement similaire fourni par la Banque ou ses filiales.

Nous ne consentons pas de prêts personnels à nos administrateurs et membres de la haute direction (au sens donné aux termes *directors* et *executive officers* dans la loi américaine intitulée *Sarbanes-Oxley Act of 2002*), sauf si les prêts satisfont aux exigences de cette loi. Nous ne sommes pas tenus de divulguer les prêts de caractère courant (terme défini dans la législation en valeurs mobilières canadienne).

## Encours total des prêts

Le tableau suivant présente, au 31 janvier 2012, l'encours total des prêts que la Banque ou ses filiales ont consentis aux administrateurs, membres de la haute direction et employés, anciens et actuels, de la Banque et de ses filiales. Cette somme ne tient pas compte des « prêts à caractère courant » (terme défini dans la législation en valeurs mobilières canadienne).

Finalité	Consentis par nous ou nos filiales (\$)
Autre	35 369 084

## Assurance des administrateurs et des dirigeants

Nous versons environ 3,1 millions de dollars chaque année pour la souscription d'une assurance-responsabilité des administrateurs et des dirigeants. Nous détenons deux polices :

1. une police qui protège nos administrateurs et dirigeants (et ceux de nos filiales) dans l'exercice de leurs fonctions à ce titre. Cette police prévoit une limite de 300 millions de dollars par sinistre et au total, et ne comporte aucune franchise;
2. une police que nous utilisons si la loi nous permet d'indemniser un administrateur ou un dirigeant ou nous oblige à le faire. Cette police prévoit une limite nette de 150 millions de dollars par sinistre et au total, et elle comporte une franchise de 100 millions de dollars payée par la Banque.

Ces deux polices sont en vigueur jusqu'au 31 octobre 2012.

## Approbation des administrateurs

Notre Conseil d'administration a approuvé le contenu de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction, qui comprend les rubriques suivantes, aux fins de distribution aux actionnaires.

La première vice-présidente,  
conseil général délégué,  
Affaires générales, et secrétaire général



**BARBARA M. MUIR**

Le 31 janvier 2012

# Énoncé des pratiques en matière de gouvernance

## Aperçu

- **Nos normes élevées en matière de gouvernance reflètent les pratiques exemplaires émergentes et satisfont aux exigences juridiques et réglementaires ainsi qu'aux règles de la TSX et de la NYSE.**
- **Nous faisons le suivi des modifications réglementaires et des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et veillons à ce que nos pratiques en matière de gouvernance soient à la fine pointe.**

## Survol

Une bonne gouvernance est importante pour nos actionnaires, nos clients, nos employés, les collectivités dans lesquelles nous sommes présents et nous. Elle nous permet de mieux gérer notre entreprise et nous oblige à nous conformer aux lois et aux normes qui s'appliquent à nous. Une bonne gouvernance exige également un comportement éthique dans l'exercice de nos activités.

Une bonne gouvernance commence au sein de notre Conseil d'administration. Un conseil bien composé et bien structuré est constitué de gens bien informés qui possèdent un bagage de connaissances variées et une expérience pertinente et sont indépendants de la direction. Nous bénéficions des compétences des administrateurs et les rémunérons de façon appropriée en retour. Les administrateurs siègent à des comités qui se spécialisent dans divers domaines clés, soit l'audit, la gouvernance et les mises en candidature, les ressources humaines et l'évaluation des risques.

Le présent document décrit nos pratiques en matière de gouvernance à vous, notre actionnaire.

## I. Structure du Conseil

### Aperçu

- **Le rôle de notre Conseil consiste à améliorer la valeur pour les actionnaires en adoptant une approche rigoureuse par rapport à la comptabilité et à la gouvernance.**
- **Un examen continu du Conseil permet d'assurer qu'il est composé d'un nombre de membres approprié possédant une expérience variée qui leur permet de prendre des décisions éclairées.**
- **Le Conseil examine chaque année la description écrite des fonctions du président du Conseil, du président et chef de la direction, des présidents des comités et des administrateurs.**

### Rôle de notre Conseil

Le Conseil supervise la gestion de nos activités afin d'accroître la valeur pour les actionnaires. Le mandat du Conseil, qui figure à la page 66, énonce les responsabilités générales du Conseil. Les Lignes directrices d'approbation et de surveillance du Conseil établissent les fonctions et responsabilités du Conseil et de la direction et précisent la hiérarchie de responsabilité qui existe au sein de la Banque. La *Loi sur les banques* (Canada) exige que certaines questions importantes, comme l'approbation des états financiers et des dividendes, soient approuvées par le Conseil et non déléguées aux comités du Conseil.

Le comité de gouvernance et de mise en candidature définit notre démarche en ce qui a trait aux questions de gouvernance. Ce comité examine notre cadre, nos lignes directrices et nos pratiques en matière de gouvernance en vue de satisfaire aux attentes du secteur, et des

actionnaires et des autorités de réglementation et d'adhérer aux pratiques exemplaires.

### Composition de notre Conseil

Le Conseil réexamine sa taille tous les ans tandis que le comité de gouvernance et de mise en candidature le fait régulièrement. Le Conseil était composé de 17 administrateurs au début de l'exercice 2011. À notre assemblée annuelle des actionnaires tenue le 22 mars 2011, deux administrateurs n'ont pas présenté de nouveau leur candidature à l'élection des administrateurs et un administrateur supplémentaire a été élu, pour un compte de 16 administrateurs après l'assemblée. Trois administrateurs ne présenteront pas de nouveau leur candidature à l'élection des administrateurs lors de notre assemblée annuelle des actionnaires de 2012 qui aura lieu le 20 mars 2012. Il y a un candidat supplémentaire au poste d'administrateur. Par conséquent, 14 administrateurs se présenteront à l'élection qui se tiendra à l'assemblée 2012. Le Conseil estime que cette réduction modeste de la taille du Conseil est appropriée et positive.

Les administrateurs sont élus pour un mandat d'un an. Entre les assemblées des actionnaires, le Conseil peut nommer des administrateurs supplémentaires. Le Conseil est d'avis que sa composition actuelle lui procure l'expérience, les compétences, la représentation géographique, la diversité et le nombre d'administrateurs dont il a besoin i) pour prendre des décisions éclairées ii) pour voir tous ses comités et iii) planifier la relève.

### Descriptions des fonctions clés

Chaque année, le Conseil examine les descriptions des fonctions (affichées sur notre site Web) pour le président du Conseil, les présidents des comités et les administrateurs. Le Conseil élabore la description des fonctions du président et chef de la direction en collaboration avec cette personne et le comité des ressources humaines l'approuve chaque année.

## II. Indépendance

### Aperçu

- **Tous les candidats à l'élection des administrateurs qui aura lieu à l'assemblée annuelle des actionnaires sont indépendants et n'appartiennent pas au groupe de la Banque, sauf William Downe, notre président et chef de la direction.**
- **Le président du Conseil indépendant permet au Conseil d'exercer ses activités de façon indépendante de la direction et voit à ce que les administrateurs puissent consulter un leader indépendant.**
- **Des rencontres à huis clos auxquelles peuvent assister les administrateurs indépendants sont tenues à chaque réunion du Conseil et des comités.**

### Indépendance des administrateurs

Le Conseil estime que pour être efficace, il doit exercer ses activités de façon indépendante de la direction. Le Conseil a adopté des normes intitulées « Normes de détermination de l'indépendance des administrateurs » (les « Normes ») afin de déterminer si un administrateur est indépendant. Les Normes sont fondées sur des critères tirés de la définition de « groupe » selon la *Loi sur les banques* (Canada) et de la définition d'indépendance des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (les « ACVM ») et de la NYSE. Les Normes sont affichées sur notre site Web.

Le Conseil, avec l'aide du comité de gouvernance et de mise en candidature, utilise les Normes pour évaluer les relations personnelles, d'affaires et autres des administrateurs avec la Banque et les entités du même groupe. Le Conseil examine les fiches biographiques, les rapports et les questionnaires remplis par les administrateurs, les registres et les rapports de la Banque, ainsi que les renseignements sur les entités au sein desquelles les administrateurs jouent un rôle. Le Conseil examine

ces relations en tenant compte de leur importance pour la Banque, mais également pour les gens et les entités avec lesquelles l'administrateur a une relation ainsi que de leur incidence sur ceux-ci.

Le Conseil considère qu'un administrateur est indépendant s'il n'a pas de relation importante avec la Banque ou une entité du même groupe que la Banque susceptible de nuire à l'exercice d'un jugement indépendant. Certaines relations (par exemple être un dirigeant de la Banque) signifient automatiquement qu'un administrateur n'est pas indépendant. Pour être considéré comme étant indépendants, les membres de notre comité d'audit doivent satisfaire à des critères plus élevés, conformément aux exigences des ACVM et de la NYSE.

William Downe a une relation importante avec la Banque étant donné qu'il est président et chef de la direction de celle-ci. En vertu de la *Loi sur les banques* (Canada), le chef de la direction de la Banque doit être membre du Conseil. Tous les autres candidats à l'élection des administrateurs du Conseil qui aura lieu le 20 mars 2012 sont indépendants et n'appartiennent pas au groupe de la Banque. En vertu des politiques du Conseil, le nombre d'administrateurs internes est limité à deux.

Tous les membres du comité d'audit respectent les exigences canadiennes et américaines additionnelles en matière d'indépendance applicables aux membres des comités d'audit de sociétés ouvertes. Bien que nous ayons conclu des conventions de prêt ou de services bancaires et d'autres conventions commerciales avec certains administrateurs et certaines entités avec lesquels ils ont des relations, le Conseil a la certitude qu'ils sont indépendants selon les Normes.

Vous trouverez des renseignements sur les candidats à un poste d'administrateur aux pages 7 à 15, notamment des renseignements sur les autres conseils de sociétés ouvertes auxquels ils siègent, la valeur des titres de participation de la Banque qu'ils détiennent ainsi que le relevé de leurs présences aux réunions du Conseil et de comités au cours de l'exercice 2011.

### Administrateurs siégeant ensemble à des conseils d'administration externes

Le comité de gouvernance et de mise en candidature surveille les conseils externes auxquels siègent nos administrateurs afin de déterminer si certaines circonstances pourraient nuire à l'exercice d'un jugement indépendant de la part d'un administrateur et de s'assurer que chaque administrateur a suffisamment de temps à consacrer à ses engagements envers nous. Ce genre de circonstances peuvent se produire lorsque deux membres du Conseil ou plus siègent également au conseil d'une autre société ouverte. Le Conseil ne limite pas formellement le nombre de conseils auxquels des administrateurs peuvent siéger ensemble. Il vérifie cette information, que nous communiquons dans notre circulaire de sollicitation de procuration si elle est approuvée.

À l'heure actuelle, seuls George Cope et Sophie Brochu siègent ensemble au conseil de BCE Inc. Le Conseil a déterminé que cette relation ne nuit pas à l'exercice d'un jugement indépendant de la part de ces membres du Conseil.

### Indépendance du président du Conseil

Les fonctions de président du Conseil et de chef de la direction sont des fonctions distinctes. Le président du Conseil gère les affaires du Conseil de façon à s'assurer que celui-ci fonctionne efficacement et qu'il s'acquitte de ses obligations et responsabilités, y compris ses responsabilités envers les actionnaires.

Le président du Conseil dirige les administrateurs et s'assure que le Conseil est indépendant de la direction. À chaque réunion du Conseil, les administrateurs indépendants ont la possibilité de rencontrer le président du Conseil, en l'absence de la direction ou des administrateurs non indépendants. Des réunions similaires sont également tenues en dehors des réunions du Conseil et portent sur des sujets tels que la planification de la relève et la stratégie. Durant chacune de ses réunions, chaque comité du Conseil se réunit également en l'absence de la direction.

David Galloway est membre du Conseil indépendant et président du Conseil depuis le 1<sup>er</sup> mai 2004 et se retirera de celui-ci à la levée de l'assemblée annuelle des actionnaires de 2012. En 2010, le Conseil a établi un processus de nomination ou de remplacement du président du Conseil. Ce processus, qui est dirigé par le président du Conseil actuel ou, si on envisage de reconduire son mandat, le président du comité de gouvernance et de mise en candidature, consiste à cerner les enjeux auxquels la Banque fait face, à effectuer des consultations individuelles avec tous les administrateurs et à établir le processus le plus approprié susceptible de permettre au Conseil de prendre une décision définitive par suite de délibérations et d'un vote si plus d'une personne jouit d'un soutien important. En vertu des politiques actuelles de la Banque, la durée du mandat est habituellement de cinq ans et il est possible de le renouveler pour une période supplémentaire d'au plus trois ans. Le renouvellement d'un mandat exige habituellement le soutien de 75 % des membres du Conseil. Par suite de ce processus, le Conseil entend nommer Robert Prichard à titre de président du Conseil après sa réélection à l'assemblée annuelle des actionnaires de 2012.

### Autres mécanismes relatifs à l'indépendance

Le président du Conseil et chaque président de comité peuvent retenir les services de consultants externes, payés par la Banque, sans consulter la direction au préalable. Cela leur permet de recevoir des conseils indépendants au moment où ils le jugent nécessaire. De plus, aucun des membres de notre comité d'audit ne peut siéger au comité d'audit de plus de trois sociétés ouvertes sans l'approbation du Conseil.

## III. Orientation et formation permanente

### Aperçu

- Les nouveaux administrateurs se familiarisent avec nos activités dans le cadre de rencontres individuelles avec les chefs de chacun de nos principaux groupes d'exploitation.
- Le comité de gouvernance et de mise en candidature est responsable de la formation permanente des administrateurs.
- Une séance annuelle de planification stratégique permet aux administrateurs de mieux comprendre les progrès réalisés en regard des plans stratégiques et les priorités sur le plan de la planification.

### Orientation des nouveaux administrateurs

Le comité de gouvernance et de mise en candidature est chargé d'orienter et de former les nouveaux administrateurs. Les nouveaux administrateurs reçoivent un *Guide de l'administrateur*, qui décrit notre structure organisationnelle, la gouvernance des administrateurs, les exigences en matière de conformité applicables aux administrateurs et les politiques internes, nos règlements administratifs, les documents d'information publics récents ainsi que l'ordre du jour et les procès-verbaux des réunions du Conseil et des comités des 12 mois précédents. Les nouveaux administrateurs rencontrent individuellement les chefs de chacun des principaux groupes d'exploitation et fonctions de la Banque afin de se renseigner sur nos activités.

Chaque comité du Conseil a également un programme d'orientation pour ses nouveaux membres, qui comprend un guide d'orientation contenant des documents propres à chaque comité auquel ils siègent et prévoyant des rencontres individuelles avec le président du comité et le chef d'un groupe particulier.

### Formation permanente des administrateurs

Le comité de gouvernance et de mise en candidature est chargé de fournir un programme de formation permanente et de perfectionnement à nos administrateurs. Tout au long de l'année, les administrateurs assistent à des présentations portant sur les activités de la Banque. Ils reçoivent également de l'information et des recommandations de lecture du président du Conseil, des présidents des comités ainsi que du

président et chef de la direction sur une variété de sujets, dont la gouvernance, la rémunération des cadres, l'information financière et la stratégie, la planification de la relève, les questions comptables clés, l'évaluation et la communication des risques ainsi que l'évolution de la législation en valeurs mobilières canadienne et américaine. Les administrateurs sont encouragés à participer à des séminaires d'information externes pertinents, à nos frais.

Les activités de formation permanente et de perfectionnement de nos administrateurs en 2011 sont décrites aux pages 15 et 16.

Les administrateurs définissent leurs besoins additionnels en matière de formation permanente dans le cadre de discussions avec les membres de la direction ainsi que les membres du Conseil et des comités. Les administrateurs reçoivent le procès-verbal de toutes les réunions des comités auxquels ils ne siègent pas. Les administrateurs sont encouragés à assister à au moins deux réunions d'un comité auquel ils ne siègent pas afin de mieux comprendre les enjeux auxquels nous faisons face.

### Planification stratégique

Le Conseil examine et approuve nos plans stratégiques, dont les principales initiatives, les occasions d'affaires, les risques, la position concurrentielle, les projections financières et d'autres indicateurs de rendement pour chacun de nos principaux groupes d'exploitation.

Une séance annuelle de planification stratégique permet aux administrateurs de mieux comprendre les priorités sur le plan de la planification et les progrès réalisés en regard des plans stratégiques. Elle permet également aux administrateurs de donner des commentaires constructifs à la direction sur les plans stratégiques de la Banque et la formule de la séance. La séance de l'année suivante est planifiée principalement en fonction des commentaires formulés par les administrateurs et la direction. Les administrateurs sont également informés des progrès réalisés en ce qui concerne l'exécution des plans stratégiques de chacun des principaux groupes d'exploitation au cours de l'exercice.

## IV. Code de conduite

### Aperçu

- Nous avons adopté un code de conduite et d'éthique détaillé.
- Nous favorisons un comportement éthique, notamment en fournissant à nos employés et dirigeants un forum leur permettant de soulever des préoccupations de manière confidentielle et en traitant toutes les plaintes en y accordant le degré de gravité approprié.

Le code *Principes fondamentaux* (qui est affiché sur notre site Web) est un code de conduite et d'éthique détaillé qui incite nos administrateurs, dirigeants et employés à prendre des décisions et à adopter des comportements éthiques. Notre groupe des services juridiques, des affaires générales et de la conformité l'examine chaque année afin de s'assurer qu'il respecte toutes les exigences juridiques et qu'il est conforme aux pratiques exemplaires. Les recommandations de modification sont soumises à l'approbation du Conseil. Le comité d'audit doit approuver toute dérogation au code *Principes fondamentaux*. Aucune dérogation à ce code n'a été approuvée depuis sa création.

Chaque année, chaque administrateur, chaque dirigeant et chaque employé doivent signer une attestation indiquant qu'ils ont lu et compris le code *Principes fondamentaux* et qu'ils l'ont respecté. Nous avons un programme de formation en ligne destiné aux nouveaux employés et des tests en ligne portant sur le code *Principes fondamentaux* pour tous les employés.

Le Conseil a mis en œuvre des procédures de dénonciation qui permettent aux dirigeants et aux employés de signaler, de façon confidentielle et anonyme, toute violation du code *Principes fondamentaux*. Les préoccupations ayant trait à des questions de comptabilité, aux contrôles comptables internes ou à l'audit peuvent également être soulevées

de façon confidentielle et anonyme. Nous créons une culture où un comportement éthique est encouragé en permettant d'utiliser ce forum pour soulever des préoccupations et en traitant toutes les plaintes en y accordant le degré de gravité approprié.

Afin d'assurer un processus de prise de décisions éthique et indépendant, nous avons un protocole permettant de déterminer si un administrateur est en conflit d'intérêts et de régler cette question. Les administrateurs ou les membres de la haute direction qui ont un intérêt important dans une question ne sont pas autorisés à recevoir les documents distribués par le Conseil, à assister aux discussions ou à participer à un vote portant sur cette question.

## V. Administrateurs – devenir un administrateur, siéger en tant qu'administrateur et remettre sa démission à ce titre

### Aperçu

- Les actionnaires votent pour chaque administrateur et non pour une liste de candidats et les administrateurs qui n'obtiennent pas la majorité des voix doivent remettre leur démission.
- Les administrateurs doivent également remettre leur démission s'ils n'assistent pas à 75 % des réunions.
- Le comité de gouvernance et de mise en candidature utilise les résultats des évaluations pour recommander la composition des administrateurs, le processus d'amélioration et des possibilités de formation permanente.
- Les administrateurs évaluent le Conseil et ses comités, et ils s'évaluent entre eux.
- Les administrateurs doivent détenir huit fois leur rémunération en espèces annuelle sous forme d'actions ordinaires ou de droits différés à la valeur d'actions.
- Les administrateurs ne peuvent couvrir leurs actions ou d'autres titres de la Banque de Montréal.

### Devenir un administrateur – Mise en candidature et élection des administrateurs

Le comité de gouvernance et de mise en candidature détermine le bassin de compétences que le Conseil doit posséder, évalue les compétences des membres actuels du Conseil et trouve et recommande des candidats appropriés aux postes d'administrateur. Nous estimons que nos administrateurs devraient adhérer aux normes les plus élevées en matière d'éthique personnelle et professionnelle et d'intégrité et s'engager à servir l'intérêt des actionnaires. Le comité évalue la nécessité de gérer les risques et les occasions qui se présentent à la Banque. Cette évaluation permet de déterminer si le Conseil a besoin de nouveaux administrateurs. Les candidats potentiels sont présélectionnés en fonction de plusieurs critères, dont l'éthique, l'intégrité, l'expérience, le jugement en affaires, les champs de compétence, les conflits possibles et leur capacité à consacrer suffisamment de temps et d'engagement à leurs fonctions d'administrateur. Nous tenons également compte de la diversité des connaissances, du sexe et de la géographie.

La politique concernant le vote majoritaire relativement à l'élection des administrateurs est décrite à la page 3.

### Siéger en tant qu'administrateur

Les champs de compétences des administrateurs présentés selon le secteur d'activité sont indiqués dans leurs biographies respectives, aux pages 8 à 14.

### Durée d'affectation au Conseil

Les administrateurs non-salariés qui sont candidats à l'élection des administrateurs cumulent environ 8 années de service au sein du Conseil. Les années de service varient de moins d'un an à 20 ans.

Le Conseil a approuvé une nouvelle démarche relativement à sa Politique sur la durée du mandat des administrateurs en 2009, qui a été modifiée en 2011, en vue d'assurer le renouvellement continu du Conseil, de soutenir son rendement et de s'adjoindre des compétences. Les administrateurs qui siégeaient au Conseil avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 peuvent siéger à celui-ci jusqu'au moment où ils atteignent l'âge de 70 ans ou ils cumulent 20 années de service, selon la première de ces éventualités. Les administrateurs qui se sont joints au Conseil après le 1<sup>er</sup> janvier 2010 peuvent siéger à celui-ci jusqu'au moment où ils atteignent l'âge de 70 ans ou ils ont accumulé 15 années de service, selon la première de ces éventualités. Toutefois, tous les administrateurs seront autorisés à siéger au Conseil pendant au moins sept ans, peu importe leur âge. De plus, le président du Conseil peut siéger au Conseil pour un mandat complet de cinq ans en tant que président, peu importe son âge ou le nombre d'années depuis lesquelles il siège au Conseil.

Les dirigeants qui ne seront plus au service de la Banque devront démissionner du Conseil. Toutefois, le Conseil peut exiger qu'un ancien chef de la direction continue de siéger au Conseil en tant qu'administrateur pendant au plus deux ans.

### Présence des administrateurs aux réunions

Le Conseil s'attend à ce que les administrateurs assistent à toutes les réunions auxquelles leur présence est requise. Les administrateurs doivent assister à au moins 75 % de toutes les réunions du Conseil et des comités auxquels ils siègent ou remettre leur démission à la fin de l'exercice.

### Rémunération des administrateurs

Le comité de gouvernance et de mise en candidature examine tous les ans la rémunération versée aux administrateurs et la compare à la rémunération versée aux administrateurs du groupe de référence afin de s'assurer qu'elle est concurrentielle et qu'elle tient compte des risques et des responsabilités associés aux fonctions d'administrateur. Le comité a recommandé l'adoption d'une nouvelle structure de rémunération fixe à compter de l'exercice 2012 (se reporter à la page 17). La rémunération des administrateurs figure aux pages 17 à 19.

Le Conseil a approuvé les modifications proposées à l'égard des lignes directrices en matière de propriété d'actions par les administrateurs en date du 25 octobre 2011 conjointement avec l'adoption de sa structure de rémunération fixe (se reporter à la page 17). Chaque administrateur non-dirigeant doit détenir au moins huit fois sa tranche en espèces de sa rémunération annuelle sous forme d'actions ordinaires ou de droits différés à la valeur d'actions. Les administrateurs doivent recevoir toute leur rémunération sous forme d'actions ou de droits tant qu'ils ne satisfont pas à cette exigence. Au 31 janvier 2012, tous les administrateurs non-salariés satisfaisaient aux exigences minimales en matière de propriété d'actions, sauf M<sup>me</sup> Brochu et M<sup>me</sup> Edwards qui ne se sont jointes au Conseil que le 22 mars 2011 et le 1<sup>er</sup> août 2010, respectivement. Les actions et les droits que les administrateurs détiennent actuellement sont indiqués dans leurs biographies respectives, aux pages 8 à 14.

Le Conseil a adopté une politique qui interdit aux administrateurs de couvrir leur participation économique dans les actions, les titres ou les instruments financiers connexes de la Banque. Une interdiction similaire s'applique aux membres de la haute direction.

### Évaluation du Conseil, des administrateurs, des comités, du président du Conseil et des présidents des comités

Chaque administrateur répond à un sondage chaque année et rencontre le président du Conseil dans le cadre d'une entrevue individuelle annuelle. Cette entrevue porte sur le fonctionnement du Conseil, le caractère adéquat de l'information fournie aux administrateurs, la structure du Conseil, la planification des réunions du Conseil ainsi que l'orientation stratégique et les méthodes. Le Conseil utilise une grille de compétences (se reporter à la page 16) afin d'évaluer les compétences

des administrateurs et du Conseil dans son ensemble. Cette grille indique les compétences et l'expérience acquises dans des domaines généraux tels que les affaires et la gestion.

Un processus d'évaluation des pairs annuel permet de formuler des commentaires sur l'efficacité des différents administrateurs. Chaque administrateur évalue l'apport de chacun de ses pairs compte tenu des normes de rendement établies pour la description des fonctions de l'administrateur. Les résultats sont compilés de façon confidentielle par un consultant externe. Le président du Conseil reçoit les résultats de l'évaluation des administrateurs par leurs pairs et rencontre chaque administrateur pour en discuter.

Chaque comité du Conseil est évalué séparément une fois par année. Le processus d'évaluation est similaire au processus d'évaluation du Conseil. Il permet, notamment, d'obtenir le point de vue de chaque administrateur sur le fonctionnement des comités, le caractère approprié de l'information fournie aux membres des comités et la planification des réunions des comités, compte tenu des chartes des comités.

Le comité de gouvernance et de mise en candidature évalue le président du Conseil chaque année en sollicitant les commentaires de chaque administrateur au sujet du rendement du président du Conseil, compte tenu de la description de ses fonctions. Les résultats sont examinés avec le Conseil et le président du Conseil.

L'apport et l'efficacité du président de chaque comité sont évalués chaque année en fonction de ses objectifs et des normes établies pour la description de ses fonctions. Le président du Conseil discute des résultats avec chacun des présidents des comités, individuellement.

### Politique concernant les démissions

Les administrateurs doivent remettre leur démission dans les cas suivants :

- ils changent de fonction principale;
- ils n'obtiennent pas la majorité des voix dans le cadre de l'élection à une assemblée des actionnaires;
- ils ne satisfont pas à l'exigence d'assister à 75 % des réunions annuelles.

Le comité de gouvernance et de mise en candidature recommandera au Conseil d'accepter ou de refuser la démission.

## VI. Comités du Conseil

### Aperçu

- Le Conseil a quatre comités, dont chacun est composé entièrement d'administrateurs indépendants.
- Les fonctions et les responsabilités de chaque comité sont énoncées dans des chartes écrites officielles (affichées sur notre site Web).

Le **comité d'audit** surveille l'intégrité de notre information financière, nos contrôles internes (y compris notre contrôle interne à l'égard de l'information financière), nos contrôles et procédures de communication de l'information et la fonction d'audit interne, de même que la conformité de la Banque aux exigences juridiques et réglementaires ainsi que la structure, les ressources et l'efficacité des fonctions de finance et de conformité. Le comité examine et évalue également les compétences, l'indépendance et le rendement des auditeurs des actionnaires.

Le comité d'audit est également notre comité de révision, et à ce titre, il lui incombe de fixer des normes de conduite et d'éthique à l'intention des administrateurs, des cadres supérieurs et des employés et d'examiner des rapports sur les questions d'ordre environnemental et social et les questions de gouvernance. Il supervise les procédures de conformité avec les dispositions relatives aux opérations avec approuvées de la *Loi sur les banques* (Canada) et surveille les mesures de protection des consommateurs et les procédures de traitement des plaintes des clients, de même que l'utilisation et la communication des renseignements personnels sur les clients et les employés.

En plus d'être indépendant, chaque membre du comité d'audit est considéré comme ayant des compétences financières, au sens attribué au terme *financially literate* dans les règles des ACVM et de la SEC et dans les normes de la NYSE. Robert Chevrier, Phillip Orsino et Guylaine Saucier sont des experts financiers du comité d'audit, au sens attribué à l'expression *Audit Committee Financial Expert* dans les règles de la SEC. Les définitions des expressions « compétences financières » et « expert financier du comité d'audit » sont énoncées dans la charte du comité d'audit (affichée sur notre site Web).

Se reporter à la page 21 pour obtenir un rapport sur la composition et les activités de ce comité en 2011. Des renseignements supplémentaires au sujet de ce comité sont fournis dans la notice annuelle 2011, à la rubrique « Information sur le comité d'audit ».

Le **comité de gouvernance et de mise en candidature** élabore les principes et lignes directrices en matière de gouvernance. De plus, il trouve et recommande des candidats aux fins d'élection ou de nomination au Conseil et revoit notre processus d'orientation et d'évaluation du Conseil, de ses comités et de ses administrateurs. Le comité examine également les propositions des actionnaires et est chargé de faire des recommandations appropriées à ce sujet au Conseil. Chaque année, le comité examine les chartes de tous les comités du Conseil, les descriptions des fonctions ainsi que le mandat du Conseil pour s'assurer qu'ils satisfont à toutes les exigences réglementaires ainsi qu'aux pratiques exemplaires.

Se reporter à la page 22 pour obtenir un rapport sur la composition et les activités de ce comité en 2011.

Le **comité d'évaluation des risques** aide le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance relativement au repérage et à la gestion des risques et au respect des exigences réglementaires relatives aux risques. Le comité évalue la structure organisationnelle, les ressources et l'efficacité de la fonction de gestion des risques, notre degré de tolérance au risque, l'évaluation, par la direction, du rendement de nos systèmes d'évaluation des risques et, conjointement avec la direction, l'efficacité de nos systèmes de calcul des exigences quant au capital pondéré en fonction des risques. Il examine également et, s'il y a lieu, approuve nos politiques en matière de gestion des risques, les opérations qui comportent un risque élevé ainsi que les méthodes et procédures qu'utilise la direction pour contrôler les principaux risques.

Se reporter à la page 22 pour obtenir un rapport sur la composition et les activités de ce comité en 2011.

Le **comité des ressources humaines** aide la Conseil à s'acquitter de ses fonctions de surveillance aux fins de la nomination, de l'évaluation, de la rémunération et de la planification de la relève du chef de la direction et d'autres membres de la haute direction. Il surveille la stratégie utilisée par la Banque pour attirer, garder à son service et former des leaders de talent à tous les échelons de l'entreprise qui seront en mesure d'atteindre les objectifs stratégiques de la Banque. Ce comité surveille également la philosophie et les principes des programmes de rémunération, la conception et l'application des principaux programmes de rémunération ainsi que les lignes directrices en matière de propriété d'actions. Il est chargé de voir à ce que les principaux programmes de rémunération satisfassent aux principes de rémunération et au profil de risque de la Banque et qu'ils n'encouragent pas la prise de risques excessifs.

Ce comité travaille avec un cadre à temps plein responsable des stratégies de gestion des compétences. Il examine chaque année le processus de planification de la relève pour le président et chef de la direction et tous les membres de la haute direction. Il procède entre autres à un examen approfondi des compétences des successeurs potentiels et des plans de formation. De plus, il examine une fois par année le rapport approfondi sur les compétences et le plan de relève pour l'ensemble des cadres. Cette évaluation des cadres de la Banque, qui comprend la tenue de tables rondes pour l'évaluation des compétences, brosse un portrait détaillé des données démographiques des leaders actuels et des leaders pressentis, du risque de vacance ainsi que

des compétences des éventuels successeurs et de leur intérêt à occuper un poste auprès de la Banque. Ce comité examine également des rapports détaillés sur le profil, les compétences et la planification de la formation des nouveaux leaders de la Banque par rapport à ses besoins prévus en cadres. En outre, il évalue la culture d'entreprise, notamment la diversité, l'inclusion et le niveau d'engagement des salariés.

Se reporter à la page 23 pour obtenir un rapport sur la composition et les activités de ce comité en 2011.

## VII. Communications et engagement des actionnaires

### Aperçu

- *Le comité des normes de divulgation est chargé de publier à temps l'information importante se rapportant à la Banque.*
- *Les contrôles et procédures internes assurent une communication efficace de l'information importante à l'interne.*
- *Notre politique d'engagement des actionnaires (affichée sur notre site Web) fait la promotion d'un dialogue ouvert et de l'échange d'idées avec les actionnaires de la Banque.*

Le comité d'audit examine et approuve la politique en matière de divulgation chaque année. Cette politique porte sur la communication en temps opportun de tous les renseignements non publics importants. Elle établit la marche à suivre pour déterminer l'information importante et assurer une communication appropriée (non sélective) ainsi que la distribution à grande échelle de l'information importante.

Le comité des normes de divulgation est composé de membres de la haute direction, dont le chef des finances, à titre de président. Ce comité examine tous les documents intermédiaires et annuels qui doivent être déposés et voit à ce que l'information importante se rapportant à la Banque soit publiée à temps. Le chef des finances ainsi que le conseiller général déterminent l'information qui est importante et doit donc être publiée.

Nous disposons d'un processus de déclaration rigoureux pour appuyer les attestations faites par le président et chef de la direction et le chef des finances quant au caractère adéquat de notre information financière. Près de 100 de nos plus hauts dirigeants doivent faire des déclarations (trimestrielles et annuelles) à notre chef comptable, y compris déclarer que les questions susceptibles d'être importantes dont ils sont au courant ont été signalées au chef comptable conformément à notre processus de gouvernance financière. Les déclarations se rapportent au domaine de responsabilité du cadre.

Notre politique d'engagement des actionnaires fait la promotion d'un dialogue ouvert et de l'échange d'idées avec nos actionnaires. Nous communiquons avec nos actionnaires et les autres parties intéressées par divers moyens, dont le rapport annuel, la circulaire de sollicitation de procurations de la direction, les rapports trimestriels, la notice annuelle, les communiqués, le site Web et les conférences du secteur bancaire. De plus, nos conférences téléphoniques sur le bénéfice trimestriel sont ouvertes à tous et comportent une webémission en direct et une période de questions. Nous tenons également des assemblées annuelles des actionnaires partout au Canada chaque année ainsi qu'une webémission en direct de manière à ce que tous nos actionnaires puissent y participer.

Nous recueillons les commentaires des actionnaires institutionnels dans le cadre de réunions individuelles ou de groupes de même qu'au moyen de sondages informels réalisés par notre groupe Relations avec les investisseurs. Les commentaires des actionnaires non institutionnels sont généralement recueillis par courriel ou par téléphone. Notre groupe Relations avec les investisseurs et notre secrétaire général répondent rapidement aux commentaires formulés par les actionnaires et prennent les mesures qui s'imposent. Le Conseil estime que ces procédures reflètent les pratiques exemplaires en matière d'engagement des actionnaires.

Pour communiquer directement avec le Conseil, les actionnaires sont priés de se reporter aux coordonnées ci-après, à la rubrique X, « Communiquer avec notre Conseil ».

## VIII. Respect des normes de la NYSE

Nous sommes tenus de communiquer les différences importantes entre nos pratiques en matière de gouvernance et les pratiques requises par les normes de la NYSE qui s'appliquent aux émetteurs américains. Un seul élément important distingue nos pratiques de celles requises par les normes de la NYSE. La NYSE exige que tous les régimes de rémunération à base de titres de participation et tous les changements importants apportés à ces régimes (sous réserve de certaines exceptions) soient approuvés par les actionnaires. Cette règle s'applique que les titres sous-jacents à un régime soient nouvellement émis ou achetés sur le marché libre.

Par contre, la TSX exige que les régimes de rémunération à base de titres de participation soient approuvés par les actionnaires uniquement s'ils comportent des titres nouvellement émis. De plus, elle exige que les actionnaires approuvent tous les trois ans les régimes qui n'ont pas de limite fixe quant à l'émission d'actions. Si un régime prévoit une procédure de modification, la TSX exige que les modifications soient approuvées par des actionnaires uniquement si le régime exige une telle approbation ou que la modification vise ce qui suit :

- la réduction du prix d'exercice ou la prolongation de la durée des options détenues par les initiés;
- la suppression ou la hausse des plafonds relatifs à la participation des initiés;
- la hausse du nombre maximum fixe de titres devant être émis aux termes du régime;
- la modification de la procédure de modification.

## IX. Information supplémentaire concernant la gouvernance

Le présent énoncé renvoie à des documents qui sont affichés sur notre site Web, à [www.bmo.com/relationinvestisseurs/gouvernance](http://www.bmo.com/relationinvestisseurs/gouvernance). De plus, les actionnaires peuvent obtenir une copie imprimée de ces documents en en faisant la demande auprès du secrétariat général, à l'adresse fournie ci-après :

Bank of Montreal  
21st Floor, 1 First Canadian Place  
Toronto (Ontario) M5X 1A1  
Tél. : 416 867-6785; téléc. : 416 867-6793  
Courriel : [corp.secretary@bmo.com](mailto:corp.secretary@bmo.com)

Notre information financière figure dans nos états financiers comparatifs et notre rapport de gestion pour l'exercice terminé le 31 octobre 2011, dont on peut obtenir un exemplaire auprès du Secrétariat général de la Banque, à l'adresse indiquée ci-dessus. Cette information et d'autres renseignements au sujet de la Banque sont affichés sur notre site Web, sur SEDAR (Système électronique de données, d'analyse et de recherche), à [www.sedar.com](http://www.sedar.com), et sur le site Web de la SEC, à [www.sec.gov/info/edgar.shtml](http://www.sec.gov/info/edgar.shtml).

Les documents suivants sont affichés sur notre site Web ou auprès du Secrétariat général de la Banque :

- notre code de conduite et d'éthique intitulé *Principes fondamentaux*;
- le mandat du Conseil et les chartes de chacun des comités du Conseil;
- les descriptions des fonctions du président du Conseil, des présidents des comités et des administrateurs;
- les normes sur l'indépendance des administrateurs;
- l'énoncé de la politique et des pratiques de communication de l'information;
- l'énoncé des pratiques en matière de gouvernance;
- la politique d'engagement des actionnaires.

## X. Communiquer avec notre Conseil

Les actionnaires, employés et autres parties intéressées peuvent communiquer directement par écrit avec le Conseil d'administration, par l'intermédiaire de son président, à l'adresse suivante :

Chairman of the Board of Directors  
BMO Financial Group  
P.O. Box 1, First Canadian Place  
100 King Street West  
Toronto (Ontario) M5X 1A1  
[board.directors@bmo.com](mailto:board.directors@bmo.com)

# Mandat du Conseil

Le Conseil d'administration (le « Conseil ») de la Banque de Montréal (la « Banque ») voit à la gestion des affaires internes et de l'activité commerciale de la Banque. Afin de s'acquitter de ses responsabilités et obligations, le Conseil, soit directement, soit par l'entremise de ses comités, exercera les fonctions énoncées dans son mandat ainsi que les autres fonctions nécessaires ou appropriées, notamment les suivantes :

## 1. Culture d'intégrité

- 1.1 approuver les *Principes fondamentaux*, le code de conduite et d'éthique de la Banque;
- 1.2 s'assurer, dans la mesure du possible, que le chef de la direction et les autres membres de la haute direction sont intègres et créent une culture d'intégrité dans l'ensemble de l'organisation.

## 2. Gouvernance

- 2.1 définir la démarche de la Banque en matière de gouvernance d'entreprise, y compris le maintien de l'ensemble des principes et des lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise;
- 2.2 établir des structures et des procédures adéquates permettant au Conseil de fonctionner de façon indépendante de la direction;
- 2.3 mettre sur pied des comités du Conseil, nommer des présidents des comités du Conseil et approuver leurs chartes respectives afin d'aider le Conseil à s'acquitter de ses fonctions et responsabilités;
- 2.4 évaluer régulièrement le Conseil, ses comités et chaque administrateur, et examiner la taille, la composition et les politiques du Conseil et de ses comités en vue d'apprécier l'efficacité, la contribution et l'indépendance du Conseil et de ses membres;
- 2.5 approuver et respecter les Lignes directrices d'approbation et de surveillance du Conseil de la Banque, qui définissent les rôles et les responsabilités du Conseil et de la direction.

## 3. Processus de planification stratégique

- 3.1 superviser le processus de planification stratégique de la Banque et approuver chaque année un plan stratégique, qui tient compte, entre autres, des occasions et des risques liés aux activités de la Banque, de même que des nouvelles tendances et de l'environnement concurrentiel dans le secteur d'activité;
- 3.2 surveiller la mise en œuvre et l'efficacité des plans stratégiques et d'exploitation;
- 3.3 examiner, approuver et surveiller le rendement compte tenu des objectifs, des plans et des mesures de la Banque sur le plan financier, y compris les allocations en capital et les dépenses importantes ainsi que la déclaration des dividendes;
- 3.4 approuver toutes les décisions et opérations importantes.

## 4. Gestion des risques et systèmes de contrôles internes

- 4.1 voir à ce que soient mis en place des processus permettant de définir les principaux risques liés aux activités de la Banque et veiller à la mise en œuvre de systèmes appropriés d'évaluation et de gestion de ces risques;

- 4.2 passer en revue les politiques et processus importants qui assurent que la Banque se conforme aux exigences légales, réglementaires et internes;
- 4.3 surveiller les activités de gestion du risque, s'assurer d'une indépendance suffisante et vérifier l'état d'avancement des activités et en assurer le suivi;
- 4.4 superviser les systèmes de contrôles internes et d'information de gestion de la Banque, ainsi qu'en contrôler l'intégrité et l'efficacité;
- 4.5 examiner les rapports sur l'efficacité des systèmes de contrôles internes à l'égard de l'information financière fournis par la direction.

## 5. Communications et documents à caractère public

- 5.1 examiner et approuver la communication des résultats financiers de la Banque, y compris des états financiers;
- 5.2 approuver la politique de communication de l'information de la Banque qui assure la communication, en temps opportun, de renseignements exacts aux analystes, aux actionnaires, aux employés et au public, de manière à satisfaire à l'ensemble des lignes directrices et des exigences légales et réglementaires applicables;
- 5.3 surveiller les réactions des parties intéressées de la Banque;
- 5.4 voir à ce qu'il y ait en place un processus permettant aux actionnaires et aux autres parties intéressées de communiquer directement avec les administrateurs indépendants de la Banque par l'entremise du président du Conseil en fournissant des directives publiques figurant dans la circulaire de sollicitation de procurations et/ou sur son site Web.

## 6. Évaluation et planification de la relève

- 6.1 superviser les processus de planification de la relève de la Banque, notamment la nomination, la formation et la rémunération du président du Conseil, des administrateurs indépendants, du chef de la direction et d'autres cadres dirigeants, de même que l'évaluation du rendement de ces derniers;
- 6.2 établir, chaque année, les attentes en matière de rendement ainsi que les objectifs d'exploitation pour le chef de la direction et suivre les résultats qu'il a obtenus à cet égard;
- 6.3 approuver les critères de sélection de nouveaux administrateurs, nommer des candidats aux fins d'élection à titre d'administrateurs, nommer des membres des comités du Conseil, examiner l'indépendance des administrateurs et superviser le programme d'orientation et de formation permanente des nouveaux administrateurs;
- 6.4 établir les attentes à l'égard du président du Conseil, du chef de la direction, des présidents de chaque comité du Conseil et des autres administrateurs, ainsi que les responsabilités de chacun d'entre eux, ce qui comprend l'approbation des descriptions de poste de ceux-ci.

# Propositions des actionnaires

Le Mouvement d'Éducation et de Défense des Actionnaires (MÉDAC), 82, rue Sherbrooke Ouest, Montréal (Québec) H2X 1X3 a soumis trois propositions. Ces propositions et les argumentaires soumis par le MÉDAC sont reproduits intégralement, en italique, ci-dessous :

## Proposition n° 1

### Options d'achats d'actions et performance réelle des dirigeants

*La rémunération des hauts dirigeants sous forme d'options d'achat d'actions est une formule qui a contribué à l'augmentation fulgurante de leur rémunération totale. Ces options donnent le droit aux détenteurs d'acheter des actions à un prix stipulé d'avance, les options ne pouvant être exercées qu'après une période d'attente. Le montant de la rémunération ainsi obtenu est égal à la différence entre le prix d'exercice convenu et le cours de l'action au moment de la levée. On souhaite ainsi aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires et les fidéliser.*

*Cette formule de rémunération tient pour acquis que les hausses boursières sont fonction des décisions des hauts dirigeants. Des études ont démontré que la performance boursière des organisations est influencée par de nombreux facteurs qui ne sont pas contrôlés par les hauts dirigeants comme les taux d'intérêt ou l'inflation. Citons à cet égard l'étude réalisée par le professeur Magnan qui montre que, entre 1998 et 2008, 90 % de l'évolution de la cote boursière des cinq grandes banques canadiennes s'explique par des caractéristiques de secteur bancaire, comme les taux d'intérêt faibles et un contexte économique favorable. Lier l'exercice des options d'achat uniquement à l'évolution des cours boursiers est donc loin d'être approprié.*

*Afin que cette portion de la rémunération variable atteigne réellement ses objectifs et tienne compte des éléments sur lesquels les hauts dirigeants peuvent avoir un impact, nous proposons que ces options ne puissent être exercées, après le délai d'attente, qu'en fonction de l'atteinte d'objectifs mesurables et quantifiables comme la croissance du revenu par action, le rendement sur l'avoir des actionnaires ou autres indicateurs extra-financiers jugés pertinents par le comité de rémunération.*

### **LE CONSEIL D'ADMINISTRATION RECOMMANDE AUX ACTIONNAIRES DE VOTER CONTRE CETTE PROPOSITION ÉTANT DONNÉ QUE SON OBJECTIF A DÉJÀ ÉTÉ ATTEINT – LES OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS SONT LIÉES AU RENDEMENT.**

En 2008, le Conseil a approuvé une restructuration du programme d'options d'achat d'actions de la Banque afin d'établir le montant global des attributions octroyées aux termes de celui-ci en fonction du rendement total des actionnaires sur trois ans de la Banque comparativement à celui des sociétés du groupe de référence canadien. La valeur totale de toutes les options d'achat d'actions est limitée à la valeur globale des attributions, qui dépend du rendement de la Banque par rapport à celui de son groupe de référence. Le montant global des attributions varie à la hausse ou à la baisse en fonction du rendement historique relatif des actionnaires de la Banque. Les attributions individuelles effectuées au moyen du montant global des attributions sont fondées sur l'atteinte de cibles de rendement globales et individuelles. Les options ne peuvent être exercées que si leurs droits ont été acquis – leurs droits s'acquiescent sur quatre ans, à raison de 25 % par année. Le Conseil estime que cette structure convient davantage au régime d'incitation à long terme de la Banque que le fait d'assujettir l'exercice des options d'achat d'actions à un paramètre de rendement.

Vous trouverez des détails supplémentaires au sujet du régime d'options d'achat d'actions de la Banque à la page 35 ainsi qu'aux pages 55 et 56 de la présente circulaire.

Le Conseil estime que le fait de limiter le montant global des attributions en fonction du rendement par rapport au rendement du groupe de référence de la Banque et d'imposer des exigences en matière d'acquisition constitue un moyen efficace d'harmoniser les intérêts des actionnaires avec ceux des cadres. Cela permet d'établir la rémunération des cadres en fonction du rendement relatif évalué selon la valeur pour les actionnaires à long terme. Avec la refonte du régime d'options d'achat d'actions des cadres de la Banque et de ses programmes de rémunération, le Conseil estime que l'objectif visé par cette proposition d'actionnaire a été atteint. Le Conseil continuera d'examiner la structure du régime de la Banque à la lumière des pratiques exemplaires.

### **Le Conseil recommande aux actionnaires de voter contre la proposition n° 1.**

## Proposition n° 2

### Rémunération selon la performance

*Le Globe and Mail publiait en mai 2011 une étude mettant en relation la performance financière et la rémunération du plus haut dirigeant d'une société avec celles d'un groupe de sociétés comparables. En d'autres termes, cet outil compare le rang de la rémunération du plus haut dirigeant d'une organisation et celui de sa performance financière par rapport à un groupe d'institutions comparables. L'actionnaire peut ainsi se faire une idée quant à la question de savoir si la rémunération du plus haut dirigeant d'une organisation est adéquate compte tenu de la performance financière relative de l'organisation qu'il dirige.*

*Nous proposons qu'une telle comparaison soit présentée pour le plus haut dirigeant et l'ensemble des quatre autres dirigeants les mieux rémunérés de l'entreprise. Les indicateurs utilisés pour calculer la performance de l'organisation devraient être des éléments sur lesquels les décisions des dirigeants peuvent avoir un impact.*

*La rémunération variable constitue la plus grande part de la rémunération totale des hauts dirigeants. L'actionnaire doit être en mesure d'évaluer si cette rémunération variable est justifiée compte tenu de la performance financière et extra-financière relative de la société.*

### **LE CONSEIL D'ADMINISTRATION RECOMMANDE AUX ACTIONNAIRES DE VOTER CONTRE CETTE PROPOSITION ÉTANT DONNÉ QUE SON OBJECTIF A DÉJÀ ÉTÉ ATTEINT – LES ACTIONNAIRES PEUVENT COMPARER LA RÉMUNÉRATION DES CADRES, Y COMPRIS LA RÉMUNÉRATION VARIABLE, ET LE RENDEMENT DE LA BANQUE AVEC CEUX D'UN GROUPE DE RÉFÉRENCE.**

Le Conseil est d'accord pour que les actionnaires obtiennent l'information dont ils ont besoin pour évaluer la rémunération des cadres, y compris la rémunération variable, à la lumière du rendement de la Banque.

La Banque s'engage à fournir une information complète au sujet de ses pratiques en matière de rémunération des cadres. Cette information figure aux pages 24 à 58 de la présente circulaire.

Comme il est indiqué à la page 31, l'information relative à la rémunération des cadres de la Banque comprend déjà une description des groupes de référence utilisés aux fins de comparaison avec la concurrence. La Banque utilise deux principaux groupes de référence pour déterminer la rémunération versée par la concurrence.

Pour les cadres canadiens, le groupe de référence est constitué des quatre autres grandes banques canadiennes. Les banques canadiennes sont des concurrents directs de la Banque et elles font face aux mêmes difficultés économiques et commerciales qu'elle et constituent donc une base de comparaison appropriée.

Pour ce qui est des cadres américains, le groupe de référence comprend 11 banques de taille moyenne régionales (mentionnées à la page 31). Ces banques sont toutes cotées en bourse et leurs activités se comparent à nos activités américaines en ce qui a trait à la composition et à la taille des activités.

La Banque utilise des sondages sur la rémunération qui incluent ces groupes de référence (et des cadres exerçant des fonctions similaires auprès d'autres institutions financières et sociétés d'autres secteurs) pour établir les cibles aux fins de la rémunération totale ainsi que la composition de ses quatre éléments (rémunération de base, primes, rémunération à moyen terme et rémunération à long terme). Généralement, la Banque cible la médiane du marché. Elle tient également compte du rendement et de la taille relatifs de chaque institution.

Le programme de rémunération totale est conçu pour récompenser les cadres qui atteignent les objectifs de rendement de la Banque et leurs objectifs individuels tout en permettant de gérer les risques. Une grande importance est accordée à la rémunération variable ou « à risque ». Nous rajustons le montant global des attributions en évaluant le rendement global compte tenu des cibles annuelles pour les objectifs et stratégies de la Banque à long terme, y compris la valeur pour les actionnaires. Pour le montant global des attributions des régimes d'incitation à moyen et à long terme, la valeur pour les actionnaires est évaluée en fonction du rendement total des actionnaires sur trois ans de sorte que le rendement de la Banque par rapport au rendement de son groupe de référence influe sur le montant global des attributions.

Compte tenu de l'information communiquée par la Banque, le Conseil estime que l'objectif de cette proposition a déjà été atteint. Les actionnaires disposent de l'information dont ils ont besoin pour juger du caractère approprié des ententes de rémunération des cadres de la Banque, y compris la rémunération variable. La Banque a également mis en place un « vote consultatif » afin de permettre aux actionnaires d'exprimer leur point de vue sur la rémunération des cadres.

**Le Conseil recommande aux actionnaires de voter contre la proposition n° 2.**

### Proposition n° 3

#### Indépendance des conseillers en rémunération

*Quelle est l'importance des honoraires tirés par les conseillers en rémunération de leur travail auprès de la société? Ces conseillers jouent un rôle stratégique auprès des membres du comité de rémunération afin de les accompagner dans leur exercice de fixation de la rémunération des hauts dirigeants. Il est permis de penser qu'un conseiller en rémunération dont la majorité des honoraires proviendrait d'un ou de quelques clients pourrait être tenté de céder aux influences de son ou de ses clients importants pour répondre ou justifier les attentes de rémunération des hauts dirigeants.*

**Nous proposons** que cette information soit divulguée afin que l'actionnaire puisse être assuré de ce que le travail du conseiller en rémunération soit objectif, sans conflit d'intérêts.

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION RECOMMANDE AUX ACTIONNAIRES DE VOTER CONTRE CETTE PROPOSITION ÉTANT DONNÉ QUE SON OBJECTIF A DÉJÀ ÉTÉ ATTEINT – LES CONSEILLERS EN RÉMUNÉRATION DE CADRES DE LA BANQUE SONT INDÉPENDANTS.**

Le comité des ressources humaines du Conseil est chargé de s'assurer de l'indépendance des conseillers en rémunération de cadres de la Banque.

Le comité est composé entièrement d'administrateurs indépendants et surveille les programmes de rémunération des cadres de la Banque. Ce comité fait des recommandations sur la rémunération du chef de la direction aux fins d'approbation par les membres indépendants du Conseil. De plus, il approuve la rémunération des autres membres de la haute direction.

Le comité retient les services d'un consultant en rémunération indépendant et s'assure qu'il demeure indépendant. Pour ce faire, il applique des procédures similaires à celles que la Banque utilise pour assurer l'indépendance de son auditeur externe. Entre autres, il examine chaque année le rendement et l'indépendance du conseiller en rémunération et ainsi que la proportion des honoraires que la Banque lui verse par rapport aux revenus de celui-ci. Le conseiller qui travaille sur les ententes de rémunération des cadres de la Banque doit obtenir l'approbation du comité avant d'effectuer des travaux pour la direction de la Banque. Le comité n'approuvera pas des travaux qui pourraient compromettre l'indépendance du conseiller.

En outre, le comité examinera périodiquement les honoraires que la Banque verse au conseiller pour confirmer qu'il ne compromette pas son indépendance.

Ces précautions permettent de s'assurer que le conseiller en rémunération ne sera pas « tenté de céder aux influences de son ou de ses clients importants pour répondre ou justifier les attentes de rémunération des hauts dirigeants », qui constitue la base de cette proposition.

En 2011, la Banque a versé des honoraires de 370 348 \$ US à son conseiller en rémunération indépendant. Ce conseiller n'a fourni aucun service à la direction. Vous trouverez des renseignements plus détaillés au sujet du conseiller en rémunération indépendant à la page 27 de la présente circulaire.

Le Conseil est convaincu que le comité s'est acquitté de sa responsabilité de voir à ce que le conseiller en rémunération des cadres de la Banque soit indépendant. Pour les raisons susmentionnées, l'objectif de cette proposition a été atteint.

**Le Conseil recommande aux actionnaires de voter contre la proposition n° 3.**

Les actionnaires ont la possibilité cette année de s'abstenir de voter à l'égard des propositions des actionnaires en vue de poursuivre le dialogue engagé avec la Banque par William R. Davis.

(Cette page est laissée en blanc intentionnellement)

(Cette page est laissée en blanc intentionnellement)

# Responsabilité sociale

## Notre démarche consiste en ce qui suit :

- procurer une valeur à nos clients
- créer des occasions pour nos employés
- créer une plus grande valeur pour nos actionnaires
- contribuer au bien-être des collectivités où nous faisons affaire
- intégrer le respect pour l'environnement à nos stratégies de croissance et pratiques

### À propos de la production de notre circulaire de sollicitation de procurations

Le papier utilisé pour la présente circulaire de sollicitation de procurations provient de forêts bien gérées, certifiées conformément aux normes internationales du Forest Stewardship Council® (FSC®).

On peut se procurer de l'information sur nos politiques, nos programmes et notre performance en matière d'environnement sur le

[www.bmo.com/environnement](http://www.bmo.com/environnement)

