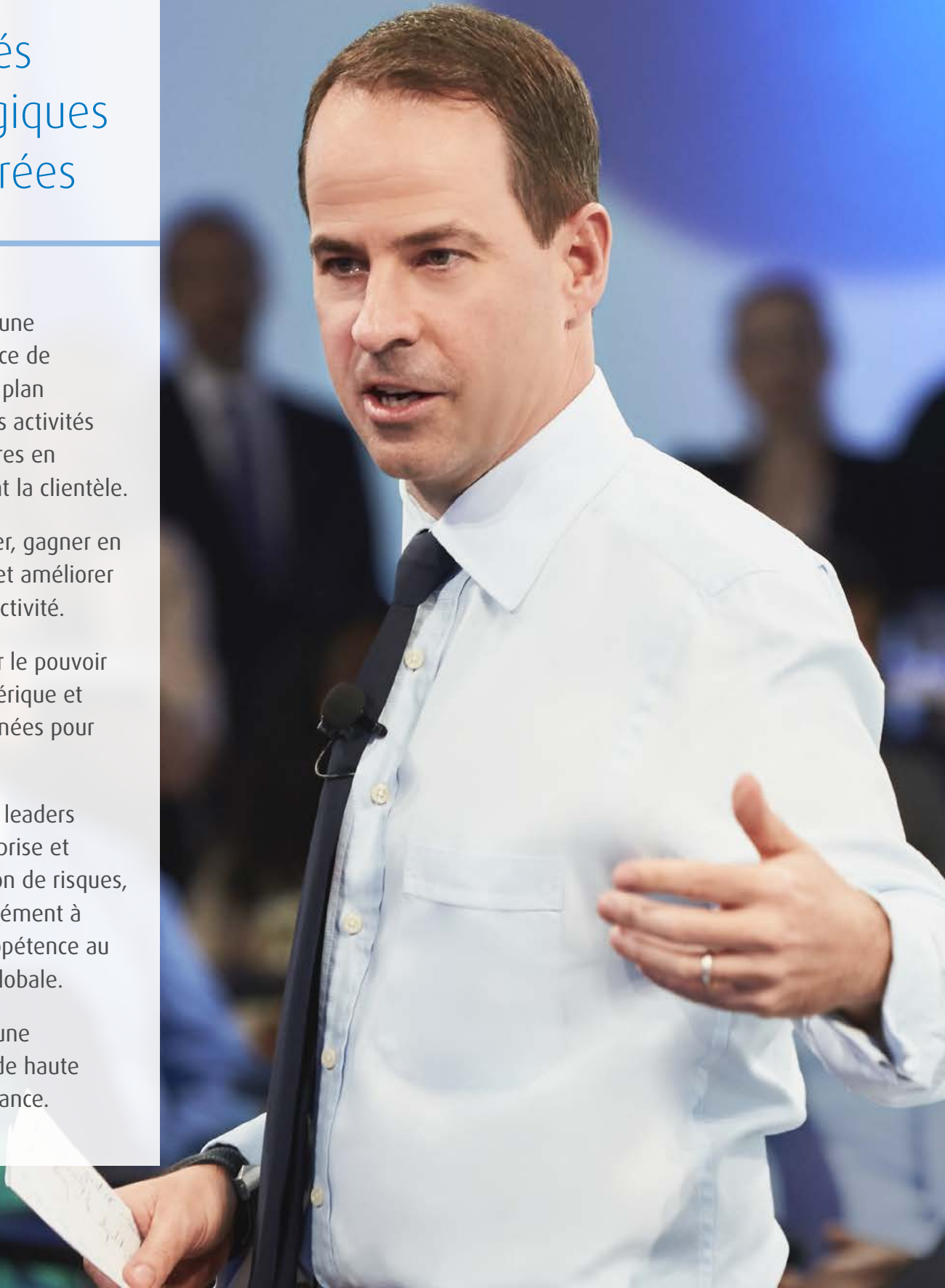


Au cours des Entretiens Une seule et même banque menés par BMO en 2018 – série de réunions interactives en grand groupe portant sur notre stratégie –, Darryl White a rencontré des employés de l'ensemble de l'organisation, dialoguant avec eux et échangeant sur les diverses façons dont nous faisons avancer la Banque.

## Priorités stratégiques recentrées

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



# Notre façon de faire

## Darryl White

Chef de la direction

Au cours des 12 derniers mois, la Banque a offert une bonne performance. La diversification de nos groupes d'exploitation continue d'être une force majeure : la combinaison de nos activités est avantageuse et procure de la résilience. BMO possède d'importants avantages stratégiques, et nous abordons l'avenir avec confiance – en exploitant ce qui fonctionne bien, puis en visant plus haut.

Au moyen d'investissements stratégiques soutenus, BMO a posé de solides bases favorisant la croissance. Et pour voir comment cette croissance s'accélère, il suffit de prendre connaissance des mesures financières clés de la Banque pour l'exercice 2018.

Le bénéfice net ajusté a atteint 6 milliards de dollars, soit 9 % de plus qu'à l'exercice précédent, ce qui a généré un rendement des capitaux propres ajusté de 14,6 %. Le total des revenus nets a grimpé de 5 %. Le bénéfice par action ajusté a augmenté de 10 % et s'établit à 8,99 \$. Le dividende déclaré s'est accru de 6,2 %.

Le ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires s'établissant à 11,3 %, l'assise financière de BMO à la fin de l'exercice nous donne de la flexibilité au moment de prendre des décisions concernant la croissance des activités.

Le bénéfice ajusté généré par les activités de la Banque aux États-Unis a augmenté de 25 %. Nous avons raffermi notre position de tête dans le secteur des services bancaires aux grandes entreprises en Amérique du Nord, en augmentant le nombre de clients, de prêts et de dépôts. Nous avons également donné une réelle valeur aux particuliers, qui préfèrent de plus en plus faire affaire avec nous par voie numérique – et ils l'ont remarqué. BMO a été reconnu comme un leader des services

bancaires mobiles par Forrester, et la Banque a remporté un prix régional Eye on Innovation 2018 de Gartner pour ses services financiers dans les Amériques<sup>1</sup>. La société de courtage pour investisseurs autonomes de la Gestion de patrimoine s'est classée au premier rang au chapitre de la satisfaction des investisseurs<sup>2</sup>, et BMO Marchés des capitaux continue à réaliser des gains en servant des clients dans des secteurs ciblés. Chacun de ces groupes est bien positionné pour croître.

« Nous gérons les secteurs d'activité de la Banque de façon à permettre une croissance constante et durable dans toutes les conditions de marché. Nos capacités transfrontalières sont inégalées. »

Cette performance s'inscrit dans un contexte élargi où le rendement total des capitaux propres sur dix ans dépasse celui de la moyenne de nos groupes de référence, de même que l'indice composé S&P/TSX, à la fin de notre exercice. Et nous nous attendons à continuer à récompenser la confiance des actionnaires de BMO, car nous visons une croissance du bénéfice par action de 7 % à 10 % à moyen terme.

<sup>1</sup> La nomination d'un lauréat ou d'un finaliste d'un prix Gartner ne doit pas être considérée comme une recommandation par Gartner d'une entreprise, d'un fournisseur, d'un produit ou d'un service.

<sup>2</sup> Étude sur la satisfaction des investisseurs autonomes canadiens de J.D. Power en 2018.

## Priorités stratégiques recentrées

Nous sommes dans les affaires pour nos clients. Ce sont eux qui montrent la voie – et leurs besoins contribuent à déterminer la direction que nous allons prendre.

En même temps, les bases de la stratégie de BMO demeurent stables – et elles sont étayées par les forces qui nous distinguent : une culture primée; des activités diversifiées; une part de premier plan dans des marchés clés; une marque respectée; une solide assise financière; une gestion des risques habile; et une position de chef de file en matière de mobilisation des employés.

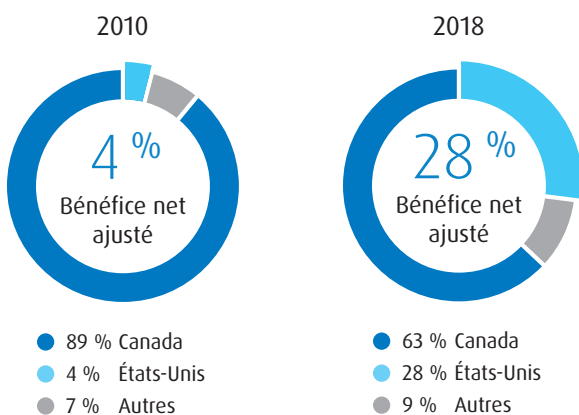
Et comme nous intensifions nos efforts pour accélérer la croissance, nous avons recentré les priorités stratégiques de BMO – mises en évidence au début du présent message – pour refléter nos objectifs d'affaires et orienter nos décisions à l'échelle de l'organisation. Ces priorités résument bien la façon dont nous allons faire avancer la Banque avec confiance.

## Croissance accélérée aux États-Unis

Nous continuons à faire croître nos activités aux États-Unis à un rythme plus rapide que celui de la Banque dans son ensemble.

À l'exercice 2018, les activités de BMO au sud de la frontière ont représenté 28 % du bénéfice net ajusté, une hausse par rapport aux 24 % de l'exercice précédent. Depuis 2010, le bénéfice de la Banque réalisé aux États-Unis s'est multiplié par dix. Notre position de force bien établie aux États-Unis dans le secteur des services bancaires aux grandes entreprises – renforcée par une fidélisation de la clientèle de premier ordre et par l'attention accrue portée aux régions et aux secteurs spécialisés à forte croissance – est consolidée par une croissance constante des dépôts dans nos secteurs des services aux particuliers et aux petites entreprises.

## Importante contribution du segment américain



En tenant compte de la progression comparable réalisée à l'échelle des Marchés des capitaux, de la Gestion de patrimoine et de la Gestion d'actifs, nous prévoyons que la contribution au bénéfice de nos activités aux États-Unis continuera à augmenter.

Les Services bancaires Particuliers et entreprises au Canada demeurent le groupe phare de BMO – un leader au chapitre de l'innovation numérique qui génère des profits très importants. Il convient de noter que les 15 régions métropolitaines américaines où nous menons des activités d'une certaine ampleur représentent environ le tiers du produit intérieur brut du pays – un marché potentiel équivalant à trois fois la taille de l'économie canadienne. Et maintenant que nous avons intégré des fonctions et des plateformes des deux côtés de la frontière, nous sommes bien positionnés pour tirer le maximum d'une banque véritablement nord-américaine. C'est en fait notre premier marché.

## Répartition de notre investissement dans la technologie

Au cours du dernier exercice, nous avons continué à réorienter les efforts technologiques de BMO pour les faire passer de l'architecture sous-jacente à nos opérations à de nouvelles capacités qui favoriseront la croissance de la clientèle. Même si nous avons limité l'augmentation de nos charges globales ajustées à 3 % cette année, nous avons maintenu une croissance à près de deux chiffres de notre investissement dans la technologie. Une partie grandissante de cet investissement vise à nous permettre de tirer parti du numérique et des données afin de transformer davantage l'expérience des clients – et pas seulement pour ceux qui interagissent avec nous par voie numérique. La technologie permet aussi de meilleures interactions lorsqu'ils décident de nous appeler. Et elle améliore leur expérience en personne grâce à une meilleure infrastructure, à une mise en œuvre des produits et à une approbation des prêts plus rapides, à des processus intégrés efficaces et plus encore. Les succursales demeurent au centre de notre modèle de service : elles sont importantes pour nous et nos clients.

Nous avons pleinement conscience également du besoin, dans un environnement en rapide évolution, de protéger les renseignements des clients. Nous ne pouvons jamais perdre de vue cet aspect fondamental de nos activités. Et nous exerçons cette vigilance à l'échelle de la Banque, formant nos employés aux stratégies de réduction des risques et sensibilisant nos clients et nos partenaires.

## L'innovation pour favoriser l'efficacité

La technologie simplifie la vie de nos clients – et nous permet aussi de travailler plus efficacement. Nous ciblons les deux éléments du ratio d'efficacité, trouvant des façons novatrices de réduire les coûts et d'augmenter les revenus. C'est pourquoi nous avons créé une fonction qui cherche, à l'échelle des groupes de la Banque, des occasions d'améliorer à la fois nos opérations internes et notre performance concurrentielle. Il s'agit d'aborder

l'efficacité de façon globale : produire de la valeur à partir des données; simplifier les processus dans des domaines comme l'approvisionnement; repenser le milieu de travail, et la manière de travailler, pour accroître notre productivité à tous; et explorer le rôle de l'automatisation et de l'intelligence artificielle dans la capacité des équipes à offrir une haute performance.

Récemment, nous avons également lancé le Fonds Innovation BMO pour inviter les employés de tous les secteurs de la Banque à proposer des façons de saisir les occasions de croissance inexploitées – et les meilleures idées sont récompensées.

D'ici à 2021, nous nous attendons à faire passer le ratio d'efficacité ajusté net de l'organisation de 62 % à 58 %. Ce ratio a diminué de 330 points de base depuis 2015.

## Viser plus haut

Des normes d'éthique reconnues mondialement. Des valeurs communes qui définissent notre marque. Une confiance établie qui cimenter les relations à long terme. Un engagement à créer des occasions à l'échelle locale, qui est égalé par notre détermination à faire notre part pour la société. Un milieu de travail inclusif où chaque personne se sent respectée – et où la diversité est un atout. La responsabilité ne se résume pas simplement à suivre les règles – il s'agit de contribuer à ce que le système demeure équitable et responsable, en donnant l'exemple. Et nous sommes vraiment fiers de notre contribution.

Par exemple, depuis 2012, nous avons rendu hommage à plus de 100 femmes remarquables – des philanthropes, des innovatrices

et des propriétaires d'entreprise – de collectivités du Canada et des États-Unis dans le cadre de notre programme BMO rend hommage aux femmes. Nous avons également lancé le Fonds leadership féminin, le premier fonds d'investissement d'impact axé sur l'égalité des sexes à être offert par une banque canadienne.

« Avec la force de nos employés et la plateforme que nous procurent nos activités diversifiées, nous avons non seulement un impact bénéfique sur la vie de nos clients, mais aussi la possibilité de repousser les limites et d'être un moteur de changement positif. »

Ce que nous accomplissons suscite un réel enthousiasme partout à BMO. La Banque est mobilisée et gagne en vitesse. Et nous saisissons chaque nouvelle occasion, guidés par une raison d'être claire et une forte ambition – une ambition qui reflète les aspirations de nos clients.



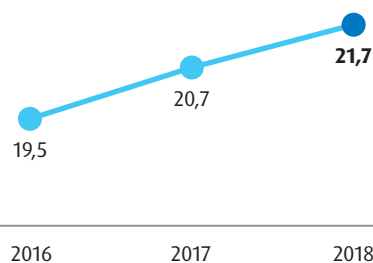
**Darryl White**  
Chef de la direction

## Rendement de 2018

### Revenus nets

(en milliards de dollars canadiens)

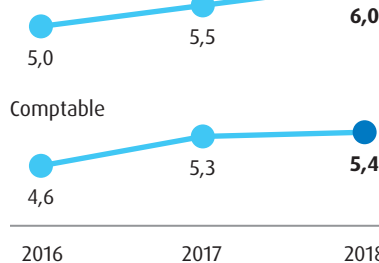
Comptables



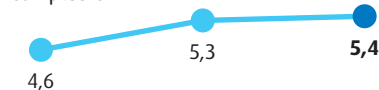
### Bénéfice net

(en milliards de dollars canadiens)

Ajusté<sup>1</sup>

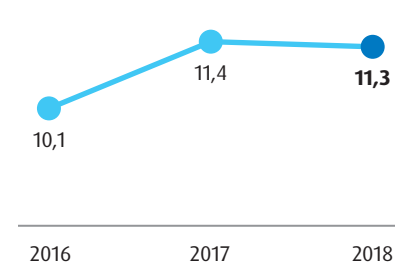


Comptable



### Ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires (%)

Comptable



<sup>1</sup> Les résultats ajustés ne sont pas conformes aux PCGR et sont analysés à la section Mesures non conformes aux PCGR, à la page 27.