

**Darryl White**

Chef de la direction

**NOUS ALLONS DE L'AVANT** avec dynamisme et confiance alors que nous travaillons à bâtir une banque numérique hautement performante et prête pour l'avenir – axée sur l'efficacité, la rentabilité et la fidélité – portés que nous sommes par une culture de réussite et notre raison d'être.

Nous envisageons l'avenir avec optimisme. Partout dans le monde, les économies rouvrent à mesure que des vaccins sûrs et efficaces sont distribués aux populations et ralentissent la propagation de la COVID-19. Tandis que les collectivités que nous servons se rétablissent après la crise, nous nous employons à aider nos clients à reprendre leur élan et à améliorer leurs finances. Nous avons été témoins de leur résilience quand ils se sont adaptés pour relever les défis de la pandémie.

Et maintenant, le dynamisme de la reprise économique amène dans son sillage des occasions sans précédent de faire des progrès, ainsi que de créer une économie plus équitable et un monde plus juste. Chaque jour, nos employés s'activent dans leur collectivité pour soutenir nos clients pendant la reprise et au-delà, en ayant de grandes ambitions pour l'avenir et en étant inspirés par notre raison d'être : Avoir le cran de faire une différence *dans la vie, comme en affaires*.

## Une force constante malgré les difficultés

Pour incarner sa raison d'être, BMO se doit d'être la banque la plus forte possible. Notre solide performance financière à long terme nous permet de faire une différence. À cet égard, l'année a été encourageante. La gestion supérieure des risques et la solide assise financière de BMO nous ont positionnés stratégiquement en vue de la reprise économique en 2021. Malgré la volatilité et les défis opérationnels hors du commun provoqués par la pandémie, nous avons offert une performance très concurrentielle. Nos activités diversifiées à l'échelle des Services bancaires Particuliers et entreprises, de la Gestion de patrimoine et des Marchés des capitaux nous ont permis d'obtenir de bons résultats bien équilibrés. Et nos investissements continus dans la technologie numérique, l'innovation en matière de produits et les capacités en matière de services-conseils se sont traduits par une fidélisation accrue de la clientèle.

Nous avons pris des mesures ciblées pour améliorer notre rentabilité à long terme en faisant preuve de rigueur dans notre approche de gestion des dépenses et de répartition du capital, et en investissant de façon

importante pour favoriser la croissance future de BMO. Nous sommes fiers de ce que nous avons accompli en améliorant considérablement notre ratio d'efficacité, notre rendement des capitaux propres et notre levier d'exploitation positif au cours des trois dernières années. Compte tenu de notre performance supérieure continue en matière de gestion des risques et de notre ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires de 13,7 %, nous sommes bien positionnés pour croître et augmenter le rendement des capitaux propres.

Le retrait graduel de l'aide financière et des mesures de relance budgétaire conçues pour atténuer les difficultés économiques est un signe encourageant de la reprise économique. L'économie mondiale a fait preuve d'une résilience remarquable face à l'évolution des restrictions liées à la COVID-19 – et nos clients aussi. Maintenant que les taux de vaccination augmentent, les économies canadienne et américaine connaissent leur plus forte croissance depuis des décennies.

Au Canada, les petites entreprises – qui ont été les plus durement touchées par la pandémie – devraient mener la prochaine étape de la reprise. À l'automne 2021, le Canada avait pourvu de nouveau les trois millions d'emplois perdus au printemps 2020, la croissance de la participation des femmes au marché du travail menant le bal, alors qu'aux États-Unis, l'emploi rebondissait et la baisse du taux de chômage se poursuivait.

## En 2021, la présence de BMO ne se limite plus au territoire du Midwest – elle s'étend à l'ensemble des États-Unis.

Malgré ces perspectives optimistes, la croissance a été tempérée par la hausse des prix de l'énergie ainsi que les perturbations des marchés du travail et des chaînes d'approvisionnement mondiales causées par la pandémie. Même si les dépenses sont stimulées par la demande refoulée et l'épargne accumulée des consommateurs, de nombreuses entreprises peinent toujours à revenir à leurs niveaux d'avant la pandémie. Cependant, puisque les économies mondiales font preuve d'une résilience continue, il y a lieu d'aller de l'avant avec optimisme.

## Une banque nord-américaine

Depuis l'acquisition de Harris Bank en 1984, notre présence aux États-Unis croît de façon constante, et cette croissance s'est accélérée considérablement au cours de la dernière décennie. Nous avons étendu nos Services bancaires aux grandes entreprises à l'échelle nationale, dans 13 secteurs d'activité, et ouvert des bureaux à Atlanta, à Fort Worth, à Los Angeles, à Denver et à Orlando depuis 2019. Grâce à notre expansion, nous figurons désormais parmi les dix plus importants prêteurs commerciaux en Amérique du Nord. Nous avons fait croître les revenus des activités des Marchés des capitaux É.-U. de 47 % depuis 2019, et avons élargi nos capacités en matière de services bancaires numériques pour servir les clients dans l'ensemble des 50 États américains.

En 2021, notre unité d'exploitation aux États-Unis a généré 36 % des revenus de BMO, dont environ la moitié provenait de l'extérieur du Midwest américain. Nos activités aux États-Unis sont notre segment qui affiche la croissance la plus rapide, générant maintenant des rendements et une efficacité comparables à ceux du reste de la Banque, et les

bases sont jetées pour que cette croissance se poursuive à mesure que l'économie se redressera. En 2021, la présence de BMO ne se limite plus au territoire du Midwest – elle s'étend à l'ensemble des États-Unis.

## Axés sur le numérique

La stratégie *Le numérique au premier plan* de BMO permet une meilleure intégration des affaires et de la technologie, ce qui nous aide à offrir une plus grande commodité aux clients et à tirer parti des avantages de la portée du numérique. Pour avoir été parmi les premiers du secteur bancaire à miser sur la technologie et l'innovation, nous considérons que le numérique est bien plus qu'un circuit de distribution; il est à la base de tout ce que nous faisons pour répondre aux besoins de nos clients. La prochaine étape de la numérisation à l'échelle de BMO est déjà bien entamée, et les progrès réalisés à cet égard ont une grande incidence sur notre croissance et la fidélité de la clientèle.

Nous nous tournons vers l'avenir en tant que banque axée sur le numérique et nous avons harmonisé avec notre programme numérique notre solide assise technologique et nos investissements importants dans la technologie afin de favoriser l'efficacité, d'accélérer notre mise en marché et d'améliorer l'expérience client. Cela a permis une croissance plus rapide de notre clientèle, une gestion des données plus sécuritaire et le déploiement de capacités de pointe en matière d'infonuagique, de données et d'intelligence artificielle.

Dans un monde numérique, les clients s'attendent à vivre une expérience numérique simple, sécurisée et pratique. Nous travaillons avec rapidité et utilisons les données pour leur offrir une expérience client personnalisée, ainsi que des outils simples à utiliser et des conseils faciles d'accès. Nous sommes reconnus pour nos innovations de premier plan dont bénéficient nos clients, comme SuiviArgent de BMO, les Services

bancaires en ligne pour entreprises, la plateforme de paiements de BMO et ConseilDirect de BMO.

Nos importants partenariats en technologie, notamment financière, nous ont aidés à renforcer notre position concurrentielle, à composer avec les perturbations et à obtenir des résultats. Nous avons recours à des partenariats technologiques intégrés et tirons parti de l'adoption des services numériques pour faire croître les marchés servis par l'ensemble de nos secteurs d'activité. Le numérique, c'est notre façon de faire des affaires.

Bien que l'avenir des services bancaires soit numérique, une approche centrée sur le client est essentielle alors que nous continuons à faire évoluer nos services-conseils et nos circuits de distribution pour les adapter aux nouveaux cadres de système bancaire ouvert en Amérique du Nord. Nous savons qu'une approche qui priorise la sécurité et la transparence et qui donne le contrôle au client permet à tous les acteurs financiers de répondre sans heurt à l'ensemble des besoins bancaires des clients.

## Portés par notre raison d'être : faire une différence à l'égard de chacun des facteurs ESG

Notre raison d'être est ce qui nous  *motive*  à mener nos activités. Nous avons à cœur de créer une société plus inclusive et plus équitable – en particulier pour les Noirs, les Latino-Américains et les Autochtones qui font face à des obstacles systémiques, et font partie de nos collègues, de nos clients et des collectivités que nous servons. L'an dernier, nous avons annoncé la nouvelle stratégie audacieuse de BMO en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, **L'inclusion sans obstacles 2025**, qui met de l'avant des engagements importants pour donner un meilleur accès aux occasions sur le plan social et économique.

### Notre engagement à doubler les bonnes actions



#### Pour une économie florissante

Accroître le soutien aux petites entreprises, aux femmes entrepreneures et aux clients autochtones et militaires du Canada



#### Pour un avenir durable

Être le principal partenaire de nos clients dans la transition vers un monde carboneutre et concrétiser nos engagements en matière de financement durable et d'investissement responsable



#### Pour une société inclusive

Éliminer les obstacles à l'inclusion et favoriser un accès égal aux occasions pour nos collègues, nos clients et les collectivités que nous servons

BMO travaille à bâtir une banque numérique hautement performante et prête pour l'avenir. Animés par notre raison d'être, nous sommes portés par nos priorités stratégiques axées sur la croissance, soutenus par notre approche à l'égard de la durabilité et guidés par nos valeurs afin d'établir un lien de confiance avec nos parties prenantes et d'être un chef de file en matière de fidélisation de la clientèle.

Voir la page 20 du Rapport de gestion pour obtenir une description complète de notre stratégie.

### Nos priorités stratégiques

Les priorités stratégiques de nos groupes d'exploitation sont établies conformément à notre stratégie globale et la soutiennent, ce qui favorise notre performance sur le plan concurrentiel.

- > Une fidélisation de la clientèle et une croissance **de premier ordre**
- > Une **culture de réussite** reposant sur une action concertée, le pouvoir d'agir et la reconnaissance
- > Le **numérique au premier plan** pour la vitesse, l'efficacité et la portée
- > La **simplification** du travail et **l'élimination de la complexité**
- > Une **gestion du risque** et une performance du **capital supérieures**

En seulement un an, nous avons réalisé des progrès impressionnants en lançant des programmes efficaces visant à accroître l'équité, notamment BMO EMpower – notre engagement de cinq milliards de dollars américains sur cinq ans pour éliminer les obstacles auxquels font face les entreprises, les communautés et les familles issues de minorités aux États-Unis. Au Canada, nous avons annoncé un engagement de 12 milliards de dollars sur 10 ans pour le financement de logements abordables, qui servira également au financement de projets de logements abordables et d'infrastructures pour les Autochtones, tant dans les réserves qu'à l'extérieur de celles-ci. Et nous avons étendu à l'ensemble de l'Amérique du Nord BMO pour Elles, un programme à l'échelle de l'organisation qui aide à éliminer les obstacles à l'autonomie des femmes et à promouvoir un marché inclusif.

Nous sommes fiers d'agir en tant qu'important catalyseur de changement. Le défi que posent les changements climatiques nous touche tous et rend d'autant plus important notre engagement audacieux à créer un avenir durable. Au cours de la dernière année, nous avons annoncé notre ambition *d'être le principal partenaire de nos clients dans la transition vers un monde carbonneutre* et avons présenté les mesures que nous prendrons dans le cadre de toutes nos activités de financement et opérations pour soutenir cette transition. Nous avons lancé l'*Institut pour le climat de BMO* – une nouvelle organisation multidisciplinaire qui met à profit la science et l'analytique, ainsi que des technologies innovantes et une expertise de pointe. Et pour renforcer notre engagement à financer la transition climatique, nous nous sommes joints à l'Alliance bancaire Net Zéro. Organisée par les Nations Unies et comptant six des plus grandes banques canadiennes, cette alliance soutient les approches collaboratives entre les secteurs public et privé afin d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050.

Nous sommes fiers d'être souvent reconnus comme un chef de file mondial en matière de durabilité. La Banque figure à l'indice de durabilité Dow Jones depuis 16 ans et, en 2021, elle a atteint de nouveaux sommets en étant l'une des cinq seules organisations au Canada – et l'une des deux seules banques nord-américaines – à faire partie de l'indice de durabilité Dow Jones Sustainability World Index. En 2020, nous nous sommes classés parmi les 100 sociétés les mieux gérées de manière durable au monde selon le *Wall Street Journal*, et nous avons été la seule banque à faire partie des 50 meilleures organisations. De plus, depuis deux ans, nous sommes reconnus comme la banque la plus durable en Amérique du Nord par Corporate Knights. Preuves concrètes de notre engagement en matière de durabilité, ces reconnaissances à l'échelle mondiale de nos progrès renforcent notre détermination et confirment que nous sommes sur la bonne voie, en plus de nous aider à réunir des partenaires et à trouver des solutions sur la scène internationale.

## Prêts pour l'avenir

Nous investissons dans les secteurs d'activité qui sont bien positionnés pour croître, les technologies qui contribuent à leur croissance et les employés qui offriront nos conseils financiers de premier ordre. Notre ambition est de favoriser une culture de réussite et d'être l'organisation la plus forte et la plus concurrentielle que nous puissions être. À BMO, cette culture de réussite, qui met de l'avant plus que jamais l'action concertée, le pouvoir d'agir et la reconnaissance, nous pousse à donner le meilleur de nous-mêmes. En plus d'influer positivement sur notre performance, la culture change notre manière de travailler – et c'est ce qui accélérera notre progression à long terme.

Grâce à une culture de réussite et à une proposition de valeur aux employés concurrentielle, nous sommes bien positionnés pour attirer et conserver les meilleurs talents. Notre réputation d'employeur de choix et l'accent que nous mettons sur le perfectionnement stratégique de nos employés ont valu à BMO Harris Bank d'être nommée l'un des meilleurs employeurs au monde en 2021 par le magazine *Forbes*. Nous sommes fiers de notre marque respectée à l'échelle mondiale et de notre culture d'inclusion primée, qui inspirent nos employés à incarner notre raison d'être tout en atteignant leurs objectifs.

---

Notre réputation d'employeur de choix et l'accent que nous mettons sur le perfectionnement stratégique de nos employés ont valu à BMO Harris Bank d'être nommée l'un des meilleurs employeurs au monde en 2021 par le magazine *Forbes*.

---

Stimulés par notre culture de réussite, nous accroissons notre synergie et notre portée pour offrir une performance gagnante. L'équipe BMO a agi de la sorte tout au long de la pandémie, alors que nous adaptions notre façon de travailler pour soutenir nos clients. Nos employés de première ligne et ceux qui les soutiennent ont offert un service exceptionnel, tandis que d'autres équipes se sont adaptées au travail à distance et n'ont jamais cessé de servir nos clients et les collectivités.

Face aux difficultés économiques, nous avons maintenu notre engagement d'incarner notre raison d'être et de donner aux clients les moyens d'améliorer leurs finances. Alors que le vent tourne et que la réouverture de l'économie suit son cours, nous devons saisir l'occasion de faire notre part pour améliorer la situation financière de nos clients et des collectivités. En mettant en œuvre notre stratégie et en offrant une solide performance opérationnelle qui mène à des résultats financiers exceptionnels, nous renforcerons notre capacité à faire une différence pour une économie florissante, un avenir durable et une société plus inclusive.



Darryl White