

Banque de Montréal

Assemblée annuelle des actionnaires 2022

Discours prononcé par

Darryl White

Chef de la direction, BMO Groupe financier

Le 13 avril 2022

PRIORITÉ AU DISCOURS PRONONCÉ





Darryl White

Chef de la direction, BMO Groupe financier

Le 13 avril 2022 | Toronto, Ontario

Merci, George, et bonjour à tous. *Good morning, everyone.*

Avant de commencer, je tiens à prendre un moment pour dire quelques mots sur la crise humanitaire et économique provoquée par l'invasion de l'Ukraine par la Russie. S'il y a une lueur d'espoir dans ce conflit, elle repose sur la détermination du peuple ukrainien et l'immense vague de soutien à l'échelle mondiale qui nourrit l'espoir d'une paix.

Afin de soutenir nos employés, nos clients et tous les membres issus des communautés ukrainienne et russe, nous avons annulé les frais des virements télégraphiques personnels du Canada à l'Ukraine et fait un don au Fonds de secours de la Croix-Rouge canadienne en réponse à la crise humanitaire en Ukraine, et nous acceptons les dons au nom de la Croix-Rouge dans nos succursales partout au Canada. Nos clients des États-Unis peuvent faire un don directement à la Croix-Rouge américaine.

Traverser la pandémie a été un parcours long et ardu, et les événements actuels sont une source d'incertitude supplémentaire pour bon nombre de personnes, y compris nos clients. Les répercussions économiques touchent les consommateurs, lesquels doivent composer avec une hausse de l'inflation qui a un impact sur leurs achats courants, comme l'épicerie et l'essence, tandis que les perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales et des marchés du travail rendent la reprise plus difficile pour les entreprises.

Même si les risques d'un ralentissement de la croissance mondiale augmentent, il y a lieu de faire preuve d'optimisme.

Les ménages demeurent à l'abri grâce à l'épargne excédentaire. La croissance affichait un bon élan au cours des premiers mois de l'année, le taux de chômage canadien étant à son plus bas depuis 1976, et les occasions liées à la réouverture n'attendent qu'à se concrétiser lorsque la pandémie se résorbera.

À mesure que la pandémie laisse la place à l'endémie, et tandis que les économies mondiales continuent à faire preuve de résilience face à la hausse de l'inflation et au ralentissement de la croissance, les collectivités que nous servons commencent à sortir de la crise.

Avec la reprise viennent un nouvel espoir et des occasions de réaliser des progrès.

En tant que l'une des grandes banques d'Amérique du Nord, nous allons de l'avant avec énergie et confiance en sachant que notre performance est directement liée à notre capacité à transformer nos progrès en progrès pour nos clients, pour les collectivités que nous servons et pour vous, nos actionnaires.

En 2021, nous avons pris d'importantes mesures pour réaliser notre ambition d'être une banque hautement performante, axée sur le numérique et prête pour l'avenir – et avons offert une très solide performance financière. Nous avons continué à faire croître nos activités, et cette croissance a alimenté notre capacité à incarner notre raison d'être – Avoir le cran de faire une différence *dans la vie, comme en affaires.*

Bâtir une banque forte et 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 solides résultats bien équilibrés. De plus, nos investissements continus et croissants dans la technologie, l'innovation en matière de produits et les capacités en matière de services-conseils se sont traduits par une amélioration considérable de la fidélisation de la clientèle.

BMO a réalisé d'impressionnants progrès pour obtenir des résultats financiers de premier ordre par rapport à ses pairs selon divers indicateurs. Nous avons devancé nos concurrents pour ce qui est de la croissance du bénéfice avant dotation et impôts ainsi que de l'amélioration de l'efficacité, et avons généré une croissance des revenus presque deux fois supérieure à la moyenne de nos pairs, augmentant notre capacité à investir dans l'avenir.

Nous avons pris des mesures ciblées pour améliorer notre rentabilité à long terme et notre position concurrentielle en allouant du capital et des ressources aux secteurs bien placés pour produire d'excellents rendements – notamment en nous dessaisissant de nos activités de gestion d'actifs en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, de nos activités de gestion bancaire privée à Hong Kong et à Singapour, et de notre portefeuille de titres du secteur de l'énergie non canadien. Ces décisions ont augmenté notre capacité à réaliser des investissements stratégiques axés sur la croissance susceptibles d'offrir un rendement accru. Nous avons également continué à mettre l'accent sur une gestion rigoureuse des dépenses.

Le résultat de ces mesures est clairement présenté dans le graphique, qui illustre le rapport entre le rendement des capitaux propres et le ratio d'efficacité de BMO au fil du temps. Les engagements audacieux que nous avons pris pour renforcer notre position concurrentielle ont contribué à améliorer grandement notre efficacité et notre rendement des capitaux propres au cours des trois dernières années.

C'est ici où BMO se situait par rapport à ses pairs à l'exercice 2018; nous avons du travail à faire. Et voici où nous en étions à l'exercice 2021.

Puis nous avons continué d'accélérer au premier trimestre de l'exercice 2022.

« Étant donné nos résultats financiers soutenus et notre solide assise financière, nous avons fait des investissements rigoureux afin de positionner BMO pour sa croissance future, d'améliorer l'efficacité et le rendement et d'offrir une rentabilité durable à long terme. »

Notre gestion supérieure des risques et notre solide assise financière nous positionnent stratégiquement dans l'environnement économique en évolution. Grâce à nos antécédents de premier ordre en matière de gestion du risque de crédit, nos taux de perte moyens demeurent nettement inférieurs depuis 30 ans à ceux de nos pairs.

Nous avons constamment démontré cette force fondamentale au fil des cycles économiques, en prenant des risques et en les gérant de manière responsable et rentable, ce qui nous permet de continuer à générer des rendements constants pour les actionnaires.

Ces rendements comprennent le remboursement de capital à nos actionnaires. En fait, nous versons des dividendes depuis 193 ans, un fait inégalé par toute autre organisation canadienne.

Lorsque le Bureau du surintendant des institutions financières a permis aux banques de recommencer à augmenter leurs dividendes en novembre dernier, nous avons augmenté le nôtre de 25 %, soit la plus haute augmentation de toutes les banques, ce qui reflète notre confiance en notre capacité à offrir un rendement soutenu à long terme à nos actionnaires alors que nous continuons d'investir stratégiquement dans des secteurs de croissance.

Poursuivre notre stratégie de croissance nord-américaine

Notre unité d'exploitation aux États-Unis est un bon exemple de croissance. Nous exerçons nos activités aux États-Unis depuis 1818 et y avons progressivement augmenté notre présence depuis notre acquisition de Harris Bank en 1984.

En 2011, nous avons doublé notre présence en faisant l'acquisition de M&I. Au cours de la dernière décennie, nous avons considérablement accéléré cette stratégie.

J'ai montré cette même diapositive lors de notre assemblée annuelle il y a trois ans, et j'ai le plaisir aujourd'hui de faire le point sur nos progrès.

Les Services bancaires aux grandes entreprises de BMO se classent maintenant parmi les cinq principaux prêteurs commerciaux en Amérique du Nord et collaborent étroitement avec notre équipe de la Gestion de patrimoine aux États-Unis, près de 30 % de nos grandes entreprises clientes au sud de la frontière faisant affaire avec elle. Nous avons étendu les Services bancaires aux grandes entreprises à l'échelle nationale dans 14 secteurs d'activité, en plus d'ouvrir cinq nouveaux bureaux dans des marchés en croissance clés depuis 2019.

Nous avons investi stratégiquement dans nos activités des Marchés des capitaux aux États-Unis, dont les revenus ont augmenté de 47 % depuis 2019 et contribuent maintenant à 50 % du bénéfice des Marchés des capitaux.

Grâce à des investissements numériques stratégiques visant à accroître notre portée, nous sommes maintenant en mesure d'accepter les dépôts de particuliers de clients situés dans les 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. Le constat est clair maintenant : la présence de BMO aux États-Unis ne se limite plus au territoire du Midwest – elle s'étend à l'ensemble du pays.

Si l'on compare notre situation actuelle à celle de 2010, vous constaterez une amélioration impressionnante sur le plan de la performance et de la croissance interne.

Bien que notre segment aux États-Unis enregistrait autrefois une croissance supérieure, mais était à la traîne du reste de la Banque sur le plan des mesures clés de rentabilité, il affiche maintenant une efficacité et un rendement des capitaux propres correspondant à ceux de la Banque dans son ensemble et continue de favoriser une croissance supérieure. Il s'agit d'une amélioration fondamentale impressionnante.

Avant de poursuivre, prenons un moment pour voir à quoi ressemblera notre présence très performante aux États-Unis après que nous aurons franchi la prochaine étape logique de notre stratégie de croissance en Amérique du Nord, soit l'acquisition de Bank of the West.

Bank of the West est une banque bien gérée et performante qui occupe une position concurrentielle dans des marchés américains de premier plan complémentaires aux nôtres, y compris le marché très attrayant de la Californie.

Comme nous l'avons annoncé en décembre, si la transaction est approuvée par les organismes de réglementation, BMO se classera parmi les cinq premières banques dans 24 marchés américains, en plus de détenir une importante part de marché et d'avoir accès à d'excellentes occasions de croissance dans des régions métropolitaines de recensement clés. Les revenus et le bénéfice net avant dotation et impôts de notre segment aux É.-U. représenteraient donc 44 % du bénéfice total de la Banque.

En 2022, votre équipe de direction travaille fort pour réaliser nos priorités d'affaires et planifier soigneusement la conclusion de l'acquisition annoncée de Bank of the West, prévue à la fin de l'année civile 2022. Compte tenu de la forte amélioration de la performance de notre segment aux États-Unis et de la qualité de Bank of the West et de ses employés, 2023 s'annonce comme une année très stimulante dans l'histoire de la Banque.

Le numérique au premier plan

Nous avons jeté les bases de notre expansion nord-américaine en investissant massivement et sans relâche dans la technologie numérique et en accordant la priorité à l'amélioration de l'expérience client, à l'accélération de la mise en marché et à l'efficacité.

Notre adoption rapide de la technologie et de l'innovation dans les services bancaires a été un catalyseur de nos progrès, menant à des applications prometteuses de l'intelligence artificielle, à la capacité d'attirer et de fidéliser les talents qui transformeront les services bancaires et à des gains sur le plan de l'innovation et de l'efficacité attribuables à la modernisation de nos plateformes de développement.

Si la fidélisation de la clientèle demeure notre principale mesure de réussite, nous nous réjouissons aussi d'avoir été 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.

Notre capacité à tirer profit des partenariats, que ce soit avec les plus grandes sociétés ou les entreprises de technologie financière les plus récentes, nous a aidés à renforcer notre position concurrentielle, à favoriser la croissance, à déstabiliser nos concurrents et à réaliser des progrès à l'égard de nos engagements en matière d'efficacité.

Notre programme *Le numérique au premier plan* consiste à faire évoluer sans cesse l'expérience de nos clients tout en augmentant la vitesse et la portée. Ainsi, nos clients ont accès plus rapidement et plus facilement à des capitaux pour développer leur entreprise et ont à leur disposition des outils de gestion financière faciles à utiliser qui leur donnent les moyens de gérer et d'améliorer leurs finances.

Notre approche axée sur le client est la clé pour rivaliser dans les nouveaux cadres de système bancaire ouvert en Amérique du Nord. L'expérience dans d'autres territoires a montré qu'une approche stratégique qui met l'accent en priorité sur la sécurité et la protection des renseignements personnels, la transparence et la capacité du client à contrôler lui-même ses renseignements est nécessaire pour permettre à tous les acteurs du marché de répondre en toute sécurité à l'ensemble des besoins des clients.

Je suis convaincu que le gouvernement du Canada mettra en place un cadre bancaire ouvert responsable et progressiste, qui reflète la réputation du système financier canadien comme l'un des plus solides et des plus résilients au monde. Nos équipes jettent les bases avec un esprit d'initiative et réinventent l'expérience client pour permettre une intégration financière harmonieuse et offrir proactivement des perspectives et des conseils donnant aux clients les moyens d'améliorer leurs finances tout en permettant à BMO de rivaliser avec la concurrence afin d'accroître notre part de marché.

Si le numérique est notre *façon* de faire des affaires, notre raison d'être est ce qui nous *motive* à mener nos activités.

Une croissance fondée sur notre raison d'être à l'égard de chacun des facteurs ESG

Notre capacité à incarner notre raison d'être – Avoir le cran de faire une différence *dans la vie, comme en affaires* – est alimentée par la mise en œuvre de notre stratégie et notre capacité à offrir une solide performance qui mène à des résultats financiers exceptionnels.

En tant que l'une des plus grandes institutions financières en Amérique du Nord, nous prenons au sérieux notre responsabilité d'agir à l'égard des enjeux les plus pressants de notre époque et de tirer parti de notre position sur le marché pour favoriser les progrès pour tous. Nous avons pris des engagements audacieux pour faire une différence dans trois domaines : favoriser une économie florissante, un avenir durable et une société plus inclusive.

« Nous avons à cœur de créer une société plus inclusive et plus équitable pour les groupes qui font face à des obstacles systémiques en améliorant l'accès aux occasions sociales et économiques. »

Depuis le renouvellement l'an dernier de notre stratégie quinquennale *L'inclusion sans obstacles* visant à favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion, nous avons réalisé d'importants progrès.

Aux États-Unis, nous avons lancé BMO EMpower pour favoriser une reprise économique inclusive, annonçant un engagement de 5 milliards de dollars américains sur cinq ans et dépassant notre cible de la première année grâce à des engagements de plus de 2 milliards de dollars américains.

Au Canada, nous avons annoncé un engagement de 12 milliards de dollars sur 10 ans pour le financement de logements abordables et accessibles, ce qui comprend le financement de projets de logements abordables et d'infrastructures pour les Autochtones, tant dans les réserves qu'à l'extérieur de celles-ci.

Nous avons également étendu notre programme BMO pour Elles des deux côtés de la frontière – proposant ainsi à l'échelle de la Banque un programme conçu pour éliminer les obstacles à l'autonomie des femmes.

Nous sommes fiers d'être un moteur de changement et sommes conscients du rôle essentiel que doivent jouer les banques pour catalyser la lutte contre les changements climatiques, en finançant la transition énergétique à mesure que nous gérons nos activités et collaborons avec nos clients de manière à atteindre la carboneutralité d'ici 2050.

L'année 2021 a été très occupée sur ce plan :

Nous avons annoncé notre ambition d'être le *principal partenaire de nos clients dans la transition vers un monde carboneutre* et avons pris des mesures dans le cadre de 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.

Nous avons confirmé notre engagement à financer la transition climatique en adhérant à l'alliance bancaire Net Zéro, une initiative d'envergure mondiale.

Nous avons également créé une équipe Transition énergétique qui adopte des moyens novateurs pour aider nos clients à atteindre leurs objectifs de transition énergétique.

BMO est un leader reconnu en matière de durabilité – et pour cause. Notre engagement pour un avenir durable – et le travail que nous accomplissons afin d'en faire une réalité – signifie que nous nous classons constamment parmi les sociétés les plus durables au monde.

Après avoir figuré à l'indice de durabilité Dow Jones pendant 16 ans, la Banque cette année 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 du prestigieux « World Index ».

Cette reconnaissance à l'échelle mondiale de nos progrès renforce notre détermination et confirme que nous sommes sur la bonne voie pour trouver des solutions non seulement ici en Amérique du Nord, mais également sur la scène internationale.

Prêts pour l'avenir

Tout au long de la pandémie, pendant que nous soutenions nos clients et les collectivités, nous n'avons jamais perdu de vue ce qui comptait : les personnes qui font en sorte que nos clients et les collectivités ont accès au meilleur de BMO.

Au cours des deux dernières années, mes collègues ont incarné nos valeurs d'intégrité, de diversité, de responsabilité et d'empathie alors que nous avons tous adapté notre façon de travailler pour soutenir nos clients.

Notre culture de réussite nous motive tous à donner le meilleur de nous-mêmes, ce qui accélérera nos progrès à long terme. Nous adoptons de nouvelles façons de travailler, attirons et maintenons en poste les talents à mesure que nous prenons de l'expansion, et modernisons nos installations à l'échelle mondiale afin de nous permettre de servir nos clients là où ils se trouvent.

Dans les principaux centres, nous créons des milieux de travail souples qui favorisent la collaboration et l'innovation afin d'offrir une meilleure expérience bancaire. Nous bâtissons une infrastructure de calibre mondial dans des marchés clés comme Toronto, avec la Place BMO, notre nouveau grand carrefour qui ouvrira ses portes au centre-ville plus tard cette année; Chicago, avec la Tour BMO – le plus haut édifice à l'ouest de Canal Street; et Milwaukee, où notre nouvelle Tour BMO ultramoderne a ouvert ses portes en 2021.

Nous avons également transformé nos salles des marchés des Marchés des capitaux à Toronto, à New York et à Londres, et nos succursales en Amérique du Nord font l'objet d'une revitalisation visant à améliorer l'expérience client.

Nous avons une proposition de valeur aux employés concurrentielle qui nous a valu la réputation d'être un employeur de choix. L'an dernier, le magazine *Forbes* a reconnu BMO Harris Bank parmi les meilleurs employeurs au monde.

Nous sommes fiers de notre marque respectée à l'échelle mondiale et de notre culture primée qui inspire nos employés à incarner notre raison d'être tout en progressant vers leurs objectifs de carrière.

« La solide performance de BMO alimente la progression de chacune des parties prenantes de la Banque, et la réalisation de notre ambition audacieuse demeure notre priorité pour l'avenir. »

Nous nous soucions profondément des collectivités où nous sommes présents et nous saisissons ces moments charnières pour donner à nos clients les moyens d'améliorer leurs finances.

Je sais que je parle au nom de tous les membres de l'équipe BMO en disant que nous sommes enthousiastes à l'égard des occasions qui s'offrent à votre Banque et des progrès que nous pouvons réaliser ensemble. La prochaine année sera sans doute l'une des plus prometteuses pour BMO, et votre Banque est prête pour la suite.

Merci. *Thank you.*