



Prêts pour l'avenir

Darryl White

Chef de la direction

AU COURS DE LA DERNIÈRE ANNÉE, le monde a été mis à l'épreuve par deux défis hors de l'ordinaire : d'abord, la pandémie de coronavirus, dont l'ampleur et la gravité ont déclenché une urgence sanitaire mondiale, puis le ralentissement économique qui en a résulté, qui a eu un impact considérable sur la vie et les moyens de subsistance de millions de personnes.

Lorsque l'ampleur de la menace de la COVID-19 est devenue évidente au début de mars, BMO a immédiatement pris des mesures pour protéger la santé de ses employés – qui, à leur tour, ont travaillé sans relâche pour assurer le bien-être de nos clients et des collectivités. Le soutien et les conseils que nous avons fournis, ainsi que les programmes de soutien financier que nous avons mis en œuvre au nom des gouvernements, soulignent le rôle essentiel que joue une institution financière de confiance dans le rétablissement de la stabilité après un choc économique. Nous continuerons d'aider à diriger ces efforts à mesure que le monde passera de la crise à la reprise.

La dernière année a également été marquée par des changements sociaux importants aux États-Unis et au Canada, alors que des incidents d'injustice raciale ont déclenché des discussions plus vastes sur la nécessité de bâtir une société plus équitable et inclusive. Notre Banque prend des mesures pour faire face à ces défis – car nous avons la responsabilité fondamentale de faire partie de la solution.

Résilients

BMO avait l'avantage d'être porté par une forte lancée opérationnelle en début d'exercice. Même si 2020 a été difficile, nous étions bien positionnés pour fournir une solide défense contre l'incertitude. Notre Banque est bien diversifiée sur le plan géographique, et nos activités aux États-Unis représentent environ le tiers du bénéfice. BMO a également des activités bien diversifiées au sein des Services bancaires Particuliers et entreprises, de la Gestion de patrimoine et des Marchés des capitaux, de même qu'à l'échelle de ceux-ci. Cet avantage stratégique, combiné à notre gestion active des capacités de la Banque, a contribué à maintenir notre résilience fondamentale tout au long de l'exercice 2020, comme en témoignent nos résultats de fin d'exercice.

BMO a réalisé un excellent bénéfice ajusté avant dotation et impôts, générant 9,4 milliards de dollars, soit une hausse de 7 % par rapport à l'exercice précédent. Nous avons continué à réaliser des progrès à l'égard

de nos engagements en matière d'efficacité, faisant baisser notre ratio net ajusté des charges aux revenus de 160 points de base de plus cette année et atteignant un levier d'exploitation net ajusté de 2,7 %, un résultat supérieur à la cible. Cette solide performance a été contrebalancée par des provisions pour pertes sur prêts appropriées. Avec 3,1 milliards de dollars de provisions pour de possibles pertes sur créances liées aux prêts productifs, nous entamons l'exercice actuel en étant prêts pour l'avenir.

Le rendement des capitaux propres ajusté a été de 10,3 %, tandis que le bénéfice par action ajusté a été de 7,71 \$.

La résilience de BMO repose sur la force de son capital. Avec un ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires de 11,9 %, une hausse de 50 points de base par rapport à l'an dernier, nous avons la capacité d'absorber les impacts d'un contexte incertain tout en conservant la flexibilité nécessaire pour investir et croître dans des secteurs d'importance stratégique. De plus, nous avons maintenu le dividende annuel que notre Banque émet chaque année depuis 1829.

La raison d'être bien ancrée de BMO nous pousse vers l'avant. Nous bâtissons une banque numérique hautement performante et prête pour l'avenir.

Malgré le contexte de défis, nous restons concentrés sur l'accélération du passage de BMO vers une numérisation plus étendue et sur notre capacité à créer des expériences de premier ordre pour tous les clients, dans l'ensemble de nos services bancaires aux particuliers, aux entreprises et aux institutions ainsi que de nos services de gestion de patrimoine. Nous accélérons les améliorations à notre structure de coûts et les rendons permanentes. Nous adoptons des modèles hybrides de travail à l'échelle de la Banque.

Et surtout, nous continuons à renforcer la fidélisation de la clientèle dans nos secteurs d'activité clés.

Notre classement au premier rang de l'étude 2020 de J.D. Power sur la satisfaction à l'égard des conseils bancaires aux particuliers au Canada n'est qu'un des nombreux indicateurs de la réussite de BMO dans son offre d'une expérience client exceptionnelle. Les progrès que nous réalisons pour faciliter les transactions bancaires grâce à l'innovation numérique sont également bien accueillis. Nous avons notamment reçu le prix d'excellence en intelligence artificielle 2020 décerné par le Business Intelligence Group pour notre utilisation de l'intelligence artificielle afin d'aider les clients à repérer et à gérer les problèmes potentiels liés à leurs liquidités.

En plus de cette reconnaissance, nous atteignons d'autres objectifs. Même avant la COVID-19, nous nous attendions à devoir composer avec un contexte plus austère au chapitre des revenus en 2020. Cette prévoyance s'est avérée inestimable, faisant de BMO un chef de file en matière de gains de productivité cette année. Et elle continue à nous guider alors que nous déterminons les bons leviers pour accroître davantage l'efficacité. Nous avons fait ce que nous avons dit que nous ferions – et nous irons plus loin.

Avantagés stratégiquement

Alors que nous publions le présent Rapport annuel, certaines incertitudes assombrissent encore les perspectives économiques. Lorsque le monde est aux prises avec la crise la plus importante depuis la Grande Dépression, il n'y a pas de solution rapide. Mais l'optimisme est en hausse : nous le constatons chaque jour dans la détermination de nos employés, de nos clients et des collectivités.

Le rythme de la reprise sera inégal et variera selon la région et le secteur. Certains secteurs des économies américaine et canadienne pourraient être à la traîne, d'autres sont en train de reprendre de la vigueur et d'autres devraient bientôt suivre, confirmant les tendances qui émergeaient avant la pandémie. Encore une fois, nous bénéficions de la diversification de BMO, qui nous permet de ne pas être indûment exposés dans des zones plus vulnérables. Chacun de nos secteurs est appuyé par les ressources et la portée d'une véritable banque nord-américaine.

Dans le secteur des services bancaires aux grandes entreprises, par exemple, BMO est l'un des dix principaux prêteurs du continent, combinant une expertise régionale et sectorielle et une gestion rigoureuse des risques. Nos équipes intégrées au Canada et aux États-Unis génèrent environ 30 % du total des revenus, produisant constamment de solides rendements. De plus, notre approche collaborative à l'égard des relations clients, soutenue par une solide plateforme transfrontalière, favorise la création d'occasions à l'échelle des Services bancaires Particuliers et entreprises, de la Gestion de patrimoine et des Marchés des capitaux.

Cette intégration des talents et des capacités nous donne un avantage concurrentiel unique à mesure que nous aidons les clients à retrouver la stabilité et à aller de l'avant. Toutes nos décisions et nos actions sont guidées par nos priorités stratégiques (voir l'encadré), que nous avons renouvelées au cours de la dernière année afin d'intensifier nos efforts en matière d'exécution.

Pour ce qui est de l'avenir, nous entrevoyons des occasions d'investissement et de croissance – dans des domaines d'importance stratégique et dans d'autres qui présentent des perspectives financières intéressantes – alors que nous poursuivons nos objectifs stratégiques à long terme.

Priorités stratégiques renouvelées de BMO

Les bases de la stratégie de BMO demeurent fondamentalement les mêmes. Nous avons renouvelé les priorités de la Banque pour 2021 afin de tenir compte de son excellente lancée et de l'évolution du contexte.

- > 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**

Portés par notre raison d'être

Avoir le cran de faire une différence *dans la vie, comme en affaires* – voilà la raison d'être qui sous-tend tout ce que nous faisons à BMO. Notre engagement à faire ce qui est bien, pour nos parties prenantes et pour l'ensemble de la société, nous a aidés à relever les défis sociaux et économiques de la pandémie. Et notre raison d'être n'a été que renforcée par des appels visant à résoudre les problèmes de longue date entourant les inégalités raciales.

En travaillant à faire avancer la reprise économique, nous sommes bien conscients que les progrès ne sont durables que si chaque membre de la société a un accès égal aux possibilités. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé une initiative sans précédent appelée L'inclusion sans obstacles 2025. En misant sur notre tradition de promotion de la diversité – et inspirés par des conversations franches menées à l'échelle de la Banque –, nous agissons pour faire avancer l'égalité raciale parmi nos principaux groupes de parties prenantes.

À BMO, nous avons élargi les mesures visant à attirer et à développer des talents issus de la diversité, tout en éliminant les obstacles à l'avancement professionnel et en établissant des cibles claires pour mesurer les progrès. Pour nos clients, nous offrons plus de capitaux aux entreprises appartenant à des minorités et nous ouvrons la porte à d'autres sources de financement à long terme. Et dans les collectivités, nous continuons à promouvoir le type d'initiatives économiques locales et inclusives, comme en témoignent nos investissements de plusieurs millions de dollars à Chicago et à Toronto.



^ Luna Guha, directrice principale, Stratégies et opérations, Gestion de patrimoine. Nous continuons à mettre rigoureusement l'accent sur l'amélioration du profil d'efficacité et de rendement de la Banque, nous appuyant sur les efforts qui ont débuté avant la pandémie.

Ces efforts pour éliminer les obstacles qui ont empêché la progression de tant de personnes sont orientés par l'engagement global de BMO envers la durabilité. Notre Banque est un chef de file en matière de finance durable et d'autres stratégies novatrices visant à soutenir la réponse mondiale aux changements climatiques, car nous savons que le bien-être social ne peut pas s'enraciner tant que la planète est menacée. Il s'agit d'un problème qui est devenu plus urgent au cours de la dernière année, bon nombre de collectivités ayant été durement touchées par des tempêtes, des inondations, des feux de forêt et d'autres événements météorologiques extrêmes.

Nous sommes fiers que notre travail dans ce domaine ait été reconnu par le *Wall Street Journal*, qui a placé BMO au premier rang de toutes les banques et au 15^e rang parmi 5 500 sociétés mondiales dans son classement 2020 des 100 sociétés les mieux gérées de manière durable au monde. (Notre *Rapport de durabilité 2020* et notre *Rapport climatique 2020* fournissent des mises à jour complètes sur nos récents progrès.)

Nos ambitions audacieuses

La raison d'être bien ancrée de BMO nous pousse vers l'avant. En tirant parti de notre force et de notre élan d'avant la crise, nous bâtissons une banque numérique hautement performante et prête pour l'avenir. Pour ce qui est des ventes numériques de produits et de services, par exemple, nous sommes déjà dans le peloton de tête des banques de détail canadiennes et nous cherchons toujours à avoir une longueur d'avance. Nous sommes en mesure de maintenir cette rapidité et cette agilité, car la transformation de BMO va au-delà des circuits et des plateformes : nous créons des modèles d'exploitation numériques qui s'étendent à tous les secteurs, ce qui favorise l'efficacité, soutient des façons novatrices de travailler et permet la rapidité, la simplicité et la flexibilité auxquelles les clients s'attendent. Notre réponse rapide à la pandémie en est un bon exemple. Près de 30 000 employés de BMO ont fait la transition presque du jour au lendemain au travail à domicile grâce à la résilience et à l'adaptabilité de notre infrastructure technologique.

L'ambition de BMO est définie par des initiatives stratégiques qui consolideront notre position de chef de file parmi nos pairs en Amérique du Nord. Plus fondamentalement, notre plan repose sur la force de nos employés – leur grande mobilisation, leur intégrité personnelle, leur sens des responsabilités et leur orientation clientèle. En nous alignant sur nos valeurs et nos objectifs et en mettant à profit les connaissances que nous avons acquises quant à ce qui inspire les clients et accroît leur fidélité, nous favorisons l'innovation et la performance selon une démarche ascendante.

Nous sommes plus audacieux à l'égard du plan stratégique de BMO, concentrant nos ressources là où nos secteurs ont une part de marché concurrentielle et sont bien positionnés pour obtenir de solides rendements – maintenant et à l'avenir.

Notre capacité à agir de manière stratégique et décisive en période de bouleversements est profondément ancrée en nous. Nous sommes agiles dans notre façon de réagir et de nous adapter pour favoriser le changement, tant au sein de la Banque que dans un monde qui évolue rapidement. C'est ce qui a alimenté notre réponse à la COVID-19, car tous les employés de BMO ont adopté le rôle essentiel de première ligne que jouent les conseillers bancaires pour assurer la santé économique des collectivités. Je tiens particulièrement à profiter de l'occasion pour saluer les milliers d'employés qui ont fait preuve d'empathie, d'adaptabilité et de détermination dans nos succursales, nos centres contact clientèle et nos autres secteurs offrant des services bancaires de base. Au nom de vos collègues et des actionnaires de la Banque, je vous remercie de votre engagement à soutenir nos clients aujourd'hui – et à les aider à se préparer à un avenir meilleur.

Voici ce qui nous donne confiance : les forces éprouvées de BMO – notre élan opérationnel, notre grande orientation clientèle, nos capacités numériques de premier plan, nos efforts pour accroître l'efficacité et le rendement des capitaux propres – et, comme toujours, notre solide assise financière et notre gestion supérieure des risques. En tirant parti de ces avantages, nous transformons BMO en une banque plus forte et encore plus concurrentielle.

Même si le chemin vers la reprise n'est pas encore tracé, il n'y a aucun doute quant à la destination ultime. Et nous savons que notre Banque, en tant que catalyseur et accélérateur de croissance, relèvera les défis à venir et saisira les occasions de devenir un chef de file dans le monde post-pandémie. Parce que d'abord et avant tout, nous sommes guidés par chacun de nos 12 millions de clients, dont la résilience renforce la nôtre.

Darryl White