



Message du chef de la direction

Darryl White
Chef de la direction

En 2023, l'économie mondiale a fait face à des défis émergents, marqués par la hausse des taux d'intérêt et l'affaiblissement des conditions financières, et accentués par l'escalade des crises géopolitiques. Bien que la croissance de l'inflation ait fortement chuté en Amérique du Nord après avoir atteint son plus haut niveau en quatre décennies, tout progrès supplémentaire vers la normalisation pourrait être entravé par les pressions continues sur les coûts dans le secteur des services. Compte tenu de l'inflation élevée qui persiste et de la faiblesse de la demande mondiale en raison de la hausse des coûts d'emprunt, le potentiel de baisse de l'activité économique demeure élevé au Canada et aux États-Unis, les risques étant plus grands au nord de la frontière.

La transition vers l'énergie propre, l'accélération de la disponibilité à grande échelle de technologies avancées – l'intelligence artificielle et d'autres innovations – et la réorganisation rapide des relations géopolitiques sont trois tendances transversales qui ont un impact sur les économies mondiales et qui présentent de nouvelles occasions et de nouveaux risques pour BMO et pour nos clients.

Dans ce contexte macroéconomique, nous cherchons à renforcer et à élargir les assises de la Banque afin de nous placer dans une solide position pour l'avenir – et cette année, nous avons fait d'énormes progrès à cet égard.

Maintenant que l'acquisition de Bank of the West est terminée, BMO est la banque la plus intégrée du continent sur le plan nord-sud. L'achèvement de cette étape logique de notre stratégie de croissance nord-américaine a considérablement élargi notre accès aux marchés des régions à forte croissance des États-Unis, tout en consolidant notre position concurrentielle en tant que huitième banque en Amérique du Nord selon la valeur de l'actif.

Parallèlement à d'autres acquisitions importantes, y compris le Programme de récompense AIR MILES, nous bâtissons une banque numérique hautement performante et prête pour l'avenir, axée sur l'efficacité, la rentabilité et la fidélité. Nos nouveaux collègues sont unis et motivés par notre culture de réussite de premier ordre. En servant nos clients dans un territoire plus vaste que jamais, nous avons maintenant davantage d'occasions d'avoiron le cran de faire une différence *dans la vie, comme en affaires* pour toutes nos parties prenantes.

En cette année où l'équipe BMO a accompli tant de choses, nous sommes fiers d'avoir concrétisé notre raison d'être. D'abord et avant tout, nous donnons à nos clients et aux collectivités que nous servons les

moyens d'améliorer leurs finances – parce que lorsqu'ils réussissent, nous réussissons.

Pour nos clients, l'accès à des conseils d'experts dans un environnement opérationnel dynamique est essentiel à l'atteinte de leurs objectifs financiers, aujourd'hui et pour l'avenir. Ralliés derrière notre objectif de répondre aux attentes de nos clients et de les dépasser, nous collaborons activement à l'échelle de nos secteurs d'activité pour offrir une expérience client de premier ordre. Les résultats sont clairs : cette année, parmi les cinq grandes banques canadiennes, nous nous sommes classés au premier rang dans l'étude de J.D. Power 2023 sur la satisfaction à l'égard des services bancaires aux particuliers au Canada¹.

Cette reconnaissance confirme la confiance que nos clients nous accordent ainsi que notre réputation de chef de file de la satisfaction de la clientèle pour les conseils bancaires aux particuliers, une réputation que nous avons acquise grâce aux conseils d'experts que nous offrons à nos clients qui cherchent à prospérer dans une économie en constante évolution.

Le numérique au premier plan

Nous gérons nos activités en adoptant l'état d'esprit Le numérique au premier plan pour faire progresser nos clients, libérer la puissance des capacités de nos employés et assurer la fidélité, la croissance et l'efficacité. Le numérique est au cœur de notre façon de travailler et donne à nos équipes les moyens d'élaborer des solutions qui nous permettent de consacrer plus de temps à faire ce que nous faisons de mieux : donner des conseils d'experts.

Nous avons de solides antécédents de reconnaissance sectorielle pour ce qui est d'offrir des expériences axées sur le client. Nos outils et expériences de gestion financière numérique de premier ordre ont obtenu la note la plus élevée dans l'étude de J.D. Power 2023 sur la satisfaction à l'égard des services bancaires en ligne au Canada¹. BMO s'est fait décerner par Celent le prix de la transformation numérique des services aux particuliers pour son leadership en matière de transformation numérique, et le prix de la résilience financière des clients pour son engagement à améliorer l'expérience client. Les offres numériques de nos Services bancaires aux grandes entreprises ont reçu un prix Impact de Datos Insights pour notre utilisation de premier plan de l'intelligence artificielle et de l'analyse avancée, tandis que notre équipe Marchés des capitaux a reçu un prix Breaking the Status Quo de la Fintech Open Source Foundation pour nos progrès en matière de préparation à la source ouverte.

¹ Pour plus de renseignements, consulter www.jdpower.com/business.

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.

Le champ d'action du numérique ne se limite pas à l'amélioration des interactions avec les clients; il favorise aussi le changement technologique au sein de nos équipes, ce qui se traduit par des analyses avancées, des renseignements plus fiables et une prise de décision agile. Nous avons clairement démontré ce fait lorsque nous avons converti avec succès près de deux millions de nouveaux clients à nos systèmes – une étape critique de notre intégration de Bank of the West. Nous sommes extrêmement fiers que BMO soit la seule institution financière parmi les 30 entreprises de la *cinquième liste annuelle des meilleurs milieux de travail pour les innovateurs* du magazine *Fast Company*, qui rend hommage aux organisations incarnant leur engagement à encourager et à développer l'innovation à l'échelle de l'organisation.

Intégration des activités nord-américaines

D'importants progrès au sein de notre franchise américaine ont jeté les bases de notre intégration réussie de Bank of the West, la plus importante acquisition de l'histoire bancaire canadienne.

Notre accent stratégique sur la croissance nord-américaine, soutenu par une présence mondiale qui donne à nos clients un accès au monde entier, permet à BMO de se démarquer de ses concurrents. Même si nous exerçons nos activités aux États-Unis depuis 1818, notre acquisition de Harris Bank en 1984 nous a permis d'y établir une présence importante, que nous avons consolidée en 2011 grâce à l'acquisition de Marshall & Ilsley Corporation (M&I) et élargie encore davantage en 2023 avec l'acquisition de Bank of the West. BMO se classe maintenant parmi les 10 premières banques aux États-Unis¹, avec un actif de plus de 435 milliards de dollars américains et une présence physique dans 32 États. Combiné à nos activités mondiales, notre bilan s'élève à plus de 1 000 milliards de dollars et nous place dans une solide position pour assurer notre croissance future.

Nos trois groupes d'exploitation sont intégrés dans une solide infrastructure nord-sud. Les activités des Services bancaires aux grandes entreprises et des Marchés des capitaux sont à peu près de la même taille des deux côtés de la frontière, et nous sommes maintenant parmi les cinq principaux prêteurs commerciaux en Amérique du Nord. Nos Services bancaires aux particuliers sont en plein essor, propulsés par une croissance des revenus de premier ordre au Canada à mesure que nous gagnons des parts de marché dans les collectivités que nous servons, et la croissance de notre groupe Gestion de patrimoine est sur le point d'accélérer en raison de l'augmentation continue des nouveaux actifs nets, qui témoigne de la relation de confiance que nous avons établie avec nos clients.

Bien positionné pour une croissance continue

Notre performance continue de refléter la solidité fondamentale et la diversification des activités de BMO – notre puissant vecteur de croissance et de résilience dans un contexte économique difficile. Pour nous adapter aux difficultés sectorielles à court terme et revenir à l'exercice 2024 au levier d'exploitation positif que nous enregistrons habituellement – un objectif clé de la Banque –, nous gérons de façon dynamique nos activités et prenons des mesures pour harmoniser nos ressources à notre double objectif de faire croître nos revenus et de contrôler nos dépenses.

Nos capacités de gestion des risques et notre culture éthique de premier ordre ont guidé l'exécution sans relâche de notre stratégie visant à renforcer et à faire croître la Banque. Nous prévoyons que la gestion rigoureuse des dépenses et les investissements ciblés, combinés aux synergies sur le plan des revenus et des dépenses découlant de notre récente acquisition, continueront d'améliorer notre ratio d'efficacité au fil du temps.

Le potentiel de l'Amérique du Nord

Les avantages fondamentaux de l'Amérique du Nord mettent la région en bonne position pour une croissance considérable dans les années à venir, et BMO est bien placé pour servir un plus grand nombre de clients entre les économies canadienne et américaine.

La transition vers l'énergie propre profitera au Canada et aux États-Unis, en leur qualité de fournisseurs fiables et de confiance de ressources convoitées et d'expertise en matière de durabilité. L'ambition climatique de BMO, qui consiste à être le principal partenaire de nos clients dans la transition vers un monde carboneutre, est appuyée par un engagement visant à mobiliser 300 milliards de dollars en capital pour les clients qui cherchent à obtenir des résultats durables d'ici 2025 – et nous sommes en voie de dépasser cet objectif cette année. En offrant du soutien pour la prise ferme d'obligations durables et le financement par actions et par titres de créance durables, des services-conseils en matière de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et des prêts pour des projets durables, nos équipes Transition énergétique et Finance durable aident les clients à saisir les occasions suscitées par l'évolution de la production et de la consommation d'énergie dans l'économie mondiale.

¹ Classement selon la valeur de l'actif au 30 septembre 2023 et l'analyse interne. Source : SNL Financial. 10 premières banques aux États-Unis : JP Morgan, Bank of America, Citibank, Wells Fargo, U.S. Bank, PNC Bank, Truist Bank, TD Bank, Capital One, BMO.

Fidélisation de la clientèle et croissance de premier ordre, optimisées par l'approche Un seul et même client

Une **culture de réussite** reposant sur une action concertée, le pouvoir d'agir et la reconnaissance

Le **numérique au premier plan** pour la vitesse, la portée et l'élimination de la complexité

Être le principal partenaire de nos clients dans la transition vers un monde carboneutre

Une **gestion du risque** et une performance du **capital** et du **financement supérieures**

La productivité aux États-Unis croît deux fois plus rapidement que celle de la moyenne des pays du G7 et est l'une des plus élevées au monde. Les États-Unis ont également le plus important marché de consommation de la classe moyenne à l'échelle mondiale. Au nord de la frontière, la croissance rapide de la population canadienne – la plus rapide parmi les pays du G7 – et la position du Canada en tant que seule économie du G7 ayant un accès complet en libre-échange à l'ensemble des pays du G7 et de l'Union européenne, offrent un avantage économique mondial important.

Le Canada et les États-Unis entretiennent l'une des plus importantes relations commerciales bilatérales au monde, et BMO sert ses clients au cœur de chaque économie, contribuant ainsi à bâtir une économie florissante, un avenir durable et une société inclusive à l'échelle de la région en tant qu'organisation animée par une raison d'être.

La position nord-américaine claire de BMO est maintenant bien établie et permet d'exploiter le potentiel impressionnant de l'Amérique du Nord dans un contexte mondial évolutif.

Nos engagements axés sur notre raison d'être

Notre performance nous permet de concrétiser notre raison d'être et d'Avoir le cran de faire une différence *dans la vie, comme en affaires*. Lorsque nous accédons à un nouveau marché, nous nous engageons à faire des progrès pour nos clients et les collectivités dans ce marché. C'est pourquoi nous mettons en œuvre notre programme visant à soutenir les collectivités partout où nous sommes présents aux États-Unis. Notre programme BMO EMpower 2.0 consacrera plus de 40 milliards de dollars au crédit octroyé à des petites entreprises appartenant à des minorités, au réinvestissement communautaire dans l'immobilier, aux logements abordables, à la revitalisation des quartiers et aux dons philanthropiques pour soutenir les organismes et communautés sous-représentés.

Alimenté par la rétroaction de plus de 85 groupes communautaires, ce programme de cinq ans renforce l'accent mis par BMO sur l'amélioration de l'accès à la propriété et le soutien à la croissance des petites entreprises dans les quartiers à revenu faible ou modeste et les collectivités moins bien desservies.

Nous nous sommes aussi engagés à donner à nos employés le pouvoir d'agir. Notre équipe exceptionnellement mobilisée a fait d'importants progrès dans l'activation de notre culture de réussite en quelques années seulement, et ce, dans chaque groupe et secteur d'activité, ce qui nous a permis de nous classer parmi les institutions financières les plus solides au monde. Chaque membre de l'équipe BMO est déterminé à favoriser une fidélisation de la clientèle de calibre mondial et à approfondir les relations clients en mettant l'ensemble de la Banque à la disposition de nos clients.

Regard vers l'avenir

Compte tenu de sa taille, de sa force et de sa stabilité, BMO est bien positionné pour croître et pour obtenir un rendement constant au fil des cycles économiques, de manière à offrir de la valeur à nos actionnaires. Versant des dividendes depuis 195 ans, fait inégalé par toute autre entreprise canadienne, nous avons un parcours de premier plan en matière de création de valeur pour les actionnaires, quel que soit le cycle économique.

Après une année d'acquisitions réussies, nous sommes propulsés vers l'avant par toute la force de notre présence en Amérique du Nord et à l'échelle mondiale, faisant de nos ambitions de croissance une réalité, saisissant des occasions dans de nouveaux marchés et favorisant le progrès pour nos clients, les collectivités et la planète.



Darryl White