

Analyse de la rémunération des cadres

Le rapport suivant du comité des ressources humaines et de la rémunération des cadres porte sur la rémunération d'environ 290 cadres de la Banque de Montréal. Le nombre de cadres a augmenté cette année puisqu'il comprend des personnes supplémentaires occupant des postes équivalents auprès des filiales.

Résumé

La philosophie en matière de rémunération au rendement de la Banque a pour but de récompenser l'atteinte d'objectifs de rendement et d'harmoniser les intérêts des cadres avec ceux des actionnaires de la Banque. Par ailleurs, la Banque cherche à attirer, à garder à son service et à motiver des cadres hautement compétents en leur versant une rémunération concurrentielle.

En 2007, année où le rendement de la Banque a été touché par les pertes sur marchandises, la Banque a appliqué sa philosophie en matière de rémunération au rendement et n'a attribué aucune prime incitative à court terme à quatre de ses membres de la haute direction, soit MM. Downe, Bourdeau et Milroy et M^{me} Maidment. Ces primes n'ont pas été réattribuées à d'autres cadres.

Les régimes d'actionnariat et la participation en actions des membres de la haute direction de la Banque illustrent également cette philosophie :

- les options de seulement deux des huit lots d'options attribuées depuis 2000 qui étaient liées à une hausse de 100 % du cours des actions ont satisfait à cette condition et peuvent être exercées;
- les options de seulement quatre des huit lots d'options attribuées depuis 2000 qui étaient liées à une hausse de 50 % du cours des actions ont satisfait à cette condition et peuvent être exercées;
- la valeur des actions en circulation et des droits à la valeur d'actions en cours des membres de la haute direction visés ont connu une baisse similaire à celle qu'ont subie les actionnaires.

En 2008, la Banque a affiché un bon rendement en dépit de la conjoncture économique difficile, comme en font foi les résultats suivants :

- une hausse du revenu à 10 205 millions de dollars en 2008;
- un revenu net de 1 978 millions de dollars pour 2008, les services bancaires Particuliers et entreprises au Canada ayant haussé leur revenu et leur résultat au cours de chaque trimestre de l'exercice et le groupe Gestion privée ayant égalé le résultat record de l'exercice précédent;
- un rendement des capitaux propres (« RCP ») de 13,0 %. Il s'agit de la seule banque nord-américaine du groupe de référence qui a réussi à produire un RCP égal ou supérieur à 13,0 % pour la 19^e année consécutive;
- un ratio du capital de première catégorie qui est demeuré élevé, soit 9,77 %.

Le tableau ci-après met en lumière le rendement de la Banque au cours de l'exercice 2008 et la tendance pour les deux années précédentes. Bien que le comité examine un grand nombre de paramètres et de facteurs clés, les paramètres et facteurs suivants revêtent une importance particulière et sont considérés comme étant représentatifs du rendement global de la Banque pour l'exercice et par rapport à celui de son groupe de référence.

Paramètres	Rendement de 2008	Rendement de 2007	Rendement de 2006
Revenu net	1 978 millions \$	2 131 millions \$	2 663 millions \$
RCP	13,0 %	14,4 %	19,2 %
Revenu	10 205 millions \$	9 349 millions \$	9 985 millions \$
Résultat par action	3,76 \$	4,11 \$	5,15 \$
Ratio du capital de première catégorie	9,77 % (Accord de Bâle II) 9,41 % (Accord de Bâle I)	sans objet 9,51 % (Accord de Bâle I)	sans objet 10,22 % (Accord de Bâle I)
RTA sur un an a)	-27,9 %	-5,8 %	24,1 %
RTA sur un an du groupe de référence canadien b)	-22,7 %	8,0 %	19,75 %
RTA sur trois ans	-5,6 %	6,6 %	15,6 %
RTA sur trois ans du groupe de référence canadien b)	-0,2 %	14,5 %	17,9 %

Notes

- a) Le rendement total des actionnaires (« RTA ») est évalué en fonction de la variation du cours des actions ordinaires de la Banque majorée des dividendes reçus dans l'hypothèse où ils sont réinvestis dans des actions ordinaires supplémentaires.
- b) Il s'agit du RTA moyen de la Banque et des cinq autres grandes banques canadiennes, énumérées à la page 26.

Après avoir établi des niveaux de rémunération concurrentiels, le comité fixe le montant des primes incitatives à court, à moyen et à long termes en analysant le rendement de la Banque et des groupes d'exploitation par rapport aux rendements cibles. Bien que la Banque et les groupes d'exploitation aient affiché un rendement solide compte tenu de la conjoncture actuelle, les résultats n'ont pas été à la hauteur des objectifs de rendement annuels qui avaient été fixés. Par conséquent, le montant global des primes incitatives à court, à moyen et à long termes pouvant être versées aux cadres a été fixé à un niveau inférieur à l'objectif.

Le montant global des primes incitatives des membres de la haute direction visés a été fixé à un niveau inférieur à l'objectif étant donné que le revenu, le résultat par action et le RCP réels en 2008 ont été inférieurs aux objectifs de rendement qui avaient été fixés pour 2008. Par conséquent, la rémunération individuelle des membres de la haute direction visés qui exercent les mêmes fonctions, à l'exclusion du chef de la direction, qui n'a reçu aucune prime incitative à court terme en 2007, a baissé par rapport à 2007. Deux des dirigeants, soit MM. Flynn et Milroy, ont été promus au début de 2008. Leur rémunération reflète ces promotions, le rendement général de l'entreprise ainsi que le montant global des primes incitatives.

Rémunération des cadres

Au cours de l'exercice 2007, le comité a entrepris un examen complet des programmes de rémunération des cadres de la Banque. Cet examen avait pour but d'assurer que les programmes de rémunération des cadres de la Banque soutiennent la stratégie de la Banque et prévoient des incitatifs visant à encourager les cadres à produire de bons résultats pour les actionnaires. Par suite de cet examen, le comité a approuvé l'apport de modifications au programme de rémunération des cadres de la Banque qui ont été mises en œuvre au cours de l'exercice 2008. Ces modifications et une analyse de la rémunération versée au chef de la direction, au chef des finances et aux trois membres de la direction les mieux rémunérés de la Banque (les « membres de la haute direction visés ») au cours de l'exercice 2008 sont présentées dans les pages suivantes.

Philosophie en matière de rémunération des cadres

Le programme de rémunération des cadres de la Banque est fondé sur le rendement, c.-à-d. qu'il établit un lien direct entre i) la rémunération directe totale d'un cadre et ii) le rendement de la Banque et le rendement du cadre. Plus particulièrement, la rémunération touchée par un cadre devrait dépendre dans une large mesure du rendement de la Banque et du rendement du cadre calculés en fonction de mesures établies qui sont alignées sur les intérêts des actionnaires. Par ailleurs, la Banque doit attirer, garder à son service et motiver des cadres exceptionnels afin d'atteindre ses objectifs. La philosophie en matière de rémunération de la Banque consiste en ce qui suit :

- établir une échelle de rémunération concurrentielle par rapport à celle du groupe de référence de la Banque et conforme à la rémunération médiane de groupes de référence appropriés;
- verser une rémunération incitative individuelle supérieure lorsque la Banque et le cadre ont un rendement supérieur à celui du groupe de référence;
- verser une rémunération incitative individuelle inférieure lorsque la Banque et le cadre ont un rendement inférieur à celui du groupe de référence;
- faire comprendre aux cadres que leur rémunération est liée aux intérêts à long terme des actionnaires de la Banque.

Aperçu du processus de rémunération

La Banque a un protocole établi pour réviser la rémunération des cadres chaque année. Les principales étapes à suivre pour établir la rémunération des cadres de la Banque sont les suivantes :

Au début de l'exercice :

- établir les objectifs de rémunération globaux pour les cadres en fonction des niveaux fixés pour des postes comparables sur le marché;
- établir les objectifs de rendement annuels de la Banque dans son ensemble et pour chaque groupe d'exploitation.

À la fin de l'exercice :

- établir le montant global des primes incitatives compte tenu du rendement de la Banque et du rendement des groupes d'exploitation par rapport aux objectifs;
- évaluer le rendement individuel en fonction du rendement individuel cible;
- attribuer des primes incitatives en fonction du rendement individuel par rapport aux objectifs de rendement et compte tenu du montant global des primes incitatives.

Groupes de référence utilisés pour établir la rémunération concurrentielle

La Banque utilise deux principaux groupes de référence pour établir sa rémunération. À l'intérieur de ces groupes de référence, la Banque examine l'échelle de rémunération pour des postes comparables et évalue le rendement relatif ainsi que la taille de l'institution. Elle examine également d'autres institutions financières et sociétés qui ne sont pas du secteur financier afin de déterminer le bassin de candidats potentiels.

Le principal groupe de référence que la Banque utilise à l'égard des cadres canadiens comprend les cinq autres grandes banques canadiennes qui sont nommées ci-après. Les banques sont des concurrents directs et partagent les mêmes défis économiques et commerciaux que BMO. Par conséquent, leurs rendements sont comparables à celui de BMO.

- La Banque de Nouvelle-Écosse;
- Banque Canadienne Impériale de Commerce;
- Banque Royale du Canada;
- La Banque Toronto-Dominion;
- Banque Nationale du Canada

Pour les cadres des États-Unis, la Banque utilise un groupe de référence composé des neuf banques régionales de taille moyenne nommées ci-après. Ces banques sont toutes cotées en bourse et leurs activités sont comparables aux activités américaines de la Banque pour ce qui est de la composition de leurs clients et de leur taille :

- Marshall & Ilsley Corp.;
- Huntington Bancshares Inc.;
- Associated Banc-Corp.;
- TCF Financial Corp.;
- Commerce Bancshares Inc.;
- Citizens Republic Bancorp, Inc.;
- Wintrust Financial Corp.;
- First Midwest Bancorp Inc.;
- MB Financial Inc.

Éléments de la rémunération des cadres

La rémunération directe comprend quatre principaux éléments :

- un salaire de base;
- un régime d'incitation en espèces à court terme;
- un régime d'incitation à moyen terme à base de droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions;
- un régime d'incitation à long terme aux termes duquel des options d'achat d'actions sont émises.

Les régimes de rémunération incitatifs sont conçus pour récompenser les cadres pour leur rendement dans les trois domaines suivants : 1) le rendement global de la Banque; 2) le rendement de leur groupe d'exploitation et 3) le rendement individuel.

Composition de la rémunération

Le tableau suivant indique le pourcentage de chaque élément de la rémunération directe totale cible d'un cadre.

Cette « composition » reflète la capacité de chaque cadre d'influer sur les résultats à court terme (un an), à moyen terme (trois ans) et à long terme (10 ans). Par exemple, la composition de la rémunération des membres de la haute direction est davantage axée sur le rendement (primes incitatives par opposition au salaire de base), et donc sur la rémunération au rendement et l'alignement avec les intérêts des actionnaires de la Banque.

Bien que la composition de la rémunération de la Banque soit concurrentielle par rapport à la rémunération versée sur le marché et tombe dans la fourchette adoptée par son groupe de référence, la Banque verse généralement une proportion plus élevée de la rémunération directe globale sous forme de primes incitatives à moyen et à long termes que son groupe de référence canadien.

Processus d'examen annuel de la rémunération

Chaque année, le comité examine et recommande au Conseil d'approuver la rémunération du président et chef de la direction. De plus, le comité examine et approuve la rémunération des autres membres de la haute direction (les 10 plus hauts dirigeants), qui comprennent les membres de la haute direction visés. Il examine et approuve le salaire annuel global, ainsi que les régimes de rémunération incitative à court, à moyen et à long termes pour les autres cadres. Le président et chef de la direction est chargé d'examiner et d'approuver toutes les recommandations à l'égard des cadres, sauf les membres de la haute direction, en respectant le montant global des primes approuvé par le comité.

Pourcentage de la rémunération directe globale cible (à l'exclusion de BMO Marché des capitaux (« BMO MC »))

Poste	Salaire de base	Incitatif à court terme	Incitatif à moyen terme	Incitatif à long terme
Président et chef de la direction	13 %	25 %	31 %	31 %
Président d'un groupe d'exploitation	16 %	28 %	28 %	28 %
Premier vice-président à la direction	27 %	23 %	28 %	22 %
Vice-président à la direction				
Premier vice-président	34 %	24 %	27 %	15 %
Vice-président	44 %	23 %	26 %	7 %

Évaluation du rendement global de la Banque et du rendement des groupes d'exploitation

Au début de chaque exercice, le comité établit des objectifs de rendement pour la Banque (décrits dans les rubriques relatives aux régimes d'incitation qui figurent aux pages 28 et 29) aux fins de financement des régimes d'incitation à court, à moyen et à long termes des cadres. Une fois que le montant global cible des primes incitatives a été déterminé, le comité examine les résultats par rapport aux objectifs de rendement préétablis, à la conjoncture économique, au rendement relatif et à d'autres facteurs qu'il juge pertinents afin de déterminer si ce montant devrait être rajusté à la hausse ou à la baisse.

Évaluation du rendement individuel

Le rendement individuel de tous les cadres est également évalué en fonction de certains objectifs. Bien que les primes soient généralement liées au rendement évalué en fonction d'objectifs quantitatifs, il est également tenu compte de l'apport du cadre à l'ensemble de l'organisation grâce à son leadership, à son dévouement envers les clients de la Banque, à son sens de l'innovation et à son esprit d'équipe.

Prise de décisions au sujet de la rémunération annuelle

En plus de tenir compte du rendement de l'entreprise et du rendement individuel pour établir les niveaux de rémunération annuelle, le comité examine une grille de notation qui a été dressée pour chaque membre de la haute direction. Ces grilles de notation attribuent une valeur en dollars à chaque composante de la rémunération, dont les suivantes :

- le salaire de base;
- les primes incitatives en espèces à court terme;
- les primes à base d'actions acquises, non acquises et versées antérieurement;

- les avantages sociaux (p. ex. les prestations de retraite);
- les avantages accessoires (allocations flexibles);
- les primes de départ potentielles.

Modifications apportées en 2008 aux régimes d'incitation

Aperçu

En 2007, le comité a procédé à un examen complet du programme de rémunération des cadres de la Banque. Cet examen portait sur tous les régimes d'incitation des cadres pour chaque groupe bancaire, y compris le comité de direction de BMO Marchés des capitaux (qui est composé des huit membres de la haute direction les plus importants de BMO Marchés des capitaux). Les tableaux ci-après présentent les modifications apportées aux paramètres d'évaluation du rendement de la Banque et au montant global des primes incitatives attribuées aux termes de chaque régime d'incitation à court, à moyen et à long termes, les modifications apportées aux critères d'évaluation du rendement utilisés pour le versement de primes ainsi que les motifs à l'appui de telles modifications. Généralement, les modifications visent à harmoniser les pratiques en matière de rémunération des cadres avec les stratégies de la Banque afin de maximiser la valeur pour les actionnaires tout en permettant de recruter, de garder au service de la Banque et de motiver des cadres de talent par une rémunération concurrentielle.

Avant la mise en œuvre de ces modifications en 2008, un important processus de communication a été entrepris auprès des cadres afin de bien leur expliquer les modifications et les raisons qui les ont motivées.

Résumé des modifications apportées aux régimes d'incitation

Élément	Modalités antérieures	Nouvelles modalités	Motifs à l'appui de la modification
Le montant global des primes incitatives varie. Pour un rendement normal, ce montant global varie de 80 % à 120 % pour tous les cadres, sauf les membres de la haute direction pour qui il varie de 70 % à 130 %. Le comité a le pouvoir discrétionnaire de rajuster ce montant dans des circonstances extraordinaires.			
Régime d'incitation à court terme (primes versées en espèces et/ou sous forme de droits différés à la valeur d'actions)			
Mesures d'évaluation du rendement global de la Banque utilisées pour établir le montant global des primes	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance du résultat par action – 50 % • Croissance du revenu – 50 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance du résultat par action avant amortissement – 40 % • Croissance du revenu – 40 % • RCP – 20 % 	<ul style="list-style-type: none"> • La croissance du résultat par action et la croissance du revenu conservent une forte corrélation avec le RTA • Le RCP a été ajouté de sorte que la croissance du résultat et du revenu ne compromet pas le rendement du capital (c.-à-d. que la croissance est une croissance de qualité)
Régime d'incitation à moyen terme (droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions)			
Paramètres d'évaluation du rendement utilisés pour établir le montant global des primes	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de productivité avant amortissement a) à l'échelle de la Banque 	<ul style="list-style-type: none"> • RTA historique relatif sur trois ans (ajout graduel – en 2008, rendement historique sur un an; en 2009, rendement historique sur deux ans et en 2010, rendement historique sur trois ans) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le lien est plus étroit entre la rémunération et le rendement grâce à l'attribution de primes en proportion du rendement réel de la Banque par rapport à celui du groupe de référence • Le RTA relatif est une mesure plus efficace pour l'atteinte des résultats escomptés
• Autres cadres	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes d'exploitation : ratio de productivité avant amortissement des groupes d'exploitation a) • sociétés du groupe : productivité globale de la Banque avant amortissement a) 	<ul style="list-style-type: none"> • 25 % en fonction du RTA historique relatif sur trois ans (ajout graduel, comme il est indiqué ci-dessus) • 75 % en fonction des mesures d'évaluation du régime d'incitation à court terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre un équilibre entre le rendement relatif et les objectifs des cadres en matière de rendement d'exploitation
Paramètres d'évaluation du rendement utilisés pour établir le montant des primes	<ul style="list-style-type: none"> • RTA relatif sur trois ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Les paramètres d'évaluation du rendement aux fins d'établissement du montant global des primes ayant été modifiés en fonction du RTA historique relatif sur trois ans, le comité a décidé que le RTA relatif pour le versement des primes n'était plus requis 	
Régime d'incitation à long terme (options d'achat d'actions)			
Paramètres d'évaluation du rendement utilisés pour établir le montant global des primes	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun paramètre d'évaluation du rendement n'est utilisé pour rajuster le montant global des primes 	<ul style="list-style-type: none"> • Le financement est établi en fonction du RTA historique relatif sur trois ans (ajout graduel, comme il est indiqué ci-dessus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le lien est plus étroit entre la rémunération et le rendement grâce à l'attribution de primes en proportion du rendement réel de la Banque par rapport à celui du groupe de référence
Condition d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> • Exercice assujéti à un certain niveau d'augmentation du cours des actions pour une partie de chaque attribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacé par un paramètre d'évaluation du rendement fondé sur le RTA historique relatif sur trois ans afin de déterminer le montant global maximum des primes 	

Note

a) La productivité avant amortissement correspond au ratio des frais par rapport au revenu avant amortissement ou au pourcentage du revenu absorbé par les frais d'exploitation, à l'exclusion de l'incidence de l'amortissement des immobilisations incorporelles sur les frais autres que d'intérêts.

Le premier tableau ci-après fait état des mesures d'évaluation du rendement d'exploitation annuel des groupes d'exploitation utilisées pour déterminer le montant global des primes. Le tableau suivant indique comment les mesures d'évaluation du rendement global de la Banque, les mesures d'évaluation du rendement d'exploitation annuel des groupes d'exploitation et les mesures d'évaluation du rendement total pour les actionnaires (RTA) sont combinées pour déterminer le montant global des primes devant être attribuées par les régimes d'incitation et les groupes de direction.

Mesures d'évaluation du rendement d'exploitation annuel des groupes d'exploitation

Sociétés du groupe (total pour la Banque)	Groupe GP	PE Canada	PE États-Unis	BMO MC			
Croissance du revenu Croissance du résultat par action avant amortissement RCP	40 % 40 % 20 %	Croissance du revenu net avant amortissement Croissance du revenu Levier d'exploitation avant amortissement RCP	40 % 35 % 35 % 15 % 15 %	Croissance du revenu net avant amortissement Croissance du revenu Rendement d'exploitation avant amortissement sur l'actif corporel attribuable aux actions ordinaires Levier d'exploitation avant amortissement	30 % 30 % 20 % 20 %	Revenu net avant amortissement RCP	67 % 33 %

La Banque a quatre groupes d'exploitation qui fournissent une vaste gamme de services bancaires aux particuliers, de services bancaires commerciaux, de services bancaires aux entreprises et de services bancaires aux clients institutionnels. Il s'agit du groupe Gestion privée (groupe GP), de Services bancaires Particuliers et entreprises (PE Canada), de Services bancaires Particuliers et entreprises – États-Unis (PE États-Unis) et de BMO Marchés des capitaux (BMO MC). Les sociétés du groupe soutiennent les groupes d'exploitation.

Mesures d'évaluation du rendement utilisées par les régimes d'incitation et les groupes de direction aux fins d'établissement du montant global des primes

	Régime d'incitation à court terme	Régime d'incitation à moyen terme	Régime d'incitation à long terme
Membres de la haute direction	Mesures d'évaluation du rendement d'exploitation annuel utilisées par les groupes d'exploitation	RTA relatif sur trois ans	RTA relatif sur trois ans
	Mesures d'évaluation du rendement global de la Banque a)	100 %	100 %
Autres cadres (y compris le comité de direction de BMO MC)	Mesures d'évaluation du rendement d'exploitation annuel des groupes d'exploitation	Mesures d'évaluation du rendement d'exploitation annuel des groupes d'exploitation	RTA relatif sur trois ans
	Mesures d'évaluation du rendement global de la Banque a)	75 % 25 %	75 % 25 %

Note

a) Les mesures du rendement global de la Banque sont identiques aux mesures du rendement d'exploitation annuel des sociétés du groupe.

Régime d'incitation en espèces à court terme

Le régime d'incitation à court terme de la Banque est conçu pour encourager l'atteinte d'objectifs annuels précis à l'échelle de l'entreprise et sur le plan individuel.

Sommaire

Admissibilité	• Cadres de BMO et membres du comité de direction de BMO MC
Mesures du rendement	• Le montant des primes pouvant être attribuées aux termes du régime d'incitation à court terme est établi en fonction du rendement global de la Banque ou du rendement global de la Banque et du rendement d'un groupe d'exploitation • Le comité peut rajuster ce montant en fonction de son évaluation des résultats atteints et de facteurs secondaires pertinents
Répartition des fonds	• Les primes individuelles sont établies en fonction de l'apport aux résultats annuels de l'entreprise
Forme des primes	• Les participants reçoivent des primes incitatives à court terme en espèces • Il est également possible de reporter le versement des primes incitatives à court terme (se reporter à la rubrique ci-après qui porte sur le report volontaire des primes en espèces pour obtenir de plus amples détails)

Financement des primes de décembre 2008

Dans les groupes d'exploitation, PE Canada a publié de très bons résultats. En effet, il a enregistré une croissance du revenu et du résultat au cours de chaque trimestre de l'exercice et fait des progrès tangibles sur le plan stratégique. Les résultats de PE États-Unis ont diminué par rapport à l'exercice dernier en raison de l'incidence sur le revenu et les dépenses de la conjoncture difficile sur les marchés et de la hausse des coûts d'intégration des acquisitions au Wisconsin. Le groupe GP a égalé les résultats record qu'il avait obtenus l'exercice précédent malgré une conjoncture moins favorable. BMO Marchés des capitaux a publié de bons résultats dans un certain nombre d'activités de base en dépit de la conjoncture très difficile sur les marchés des capitaux. Dans l'ensemble, en raison des soubresauts de l'économie et des marchés, la Banque et les groupes d'exploitation n'ont pas atteint tous leurs objectifs d'exploitation annuels, et le montant global des primes incitatives à court terme a été fixé à un niveau inférieur à l'objectif pour tous les groupes.

Report volontaire d'une prime en espèces (régimes de droits différés à la valeur d'actions)

Les régimes de droits différés à la valeur d'actions volontaires permettent aux participants de reporter le versement d'une prime en espèces aux termes du régime d'incitation à court terme. Le nombre de participants admissibles à ce régime a été augmenté en vue de mieux harmoniser les intérêts des cadres avec la maximisation de la création de valeur pour les actionnaires.

Sommaire

Admissibilité	• Certains cadres de BMO et de BMO MC
Objectif	• Harmoniser les intérêts des cadres avec ceux des actionnaires en liant les primes incitatives à court terme à la valeur future des actions ordinaires de la Banque
Description	• Il est possible de reporter volontairement le versement des primes attribuées aux termes du régime d'incitation en espèces à court terme • Possibilité de choisir de recevoir 0 %, 25 %, 50 %, 75 % ou 100 % des primes attribuées aux termes du régime d'incitation à court terme sous forme de droits différés à la valeur d'actions (DDVA) • Les membres de la haute direction peuvent reporter jusqu'à concurrence de la totalité de leurs primes; les autres cadres peuvent reporter jusqu'à concurrence de la totalité de leurs primes, sous réserve d'un maximum de 350 000 \$
Marche à suivre	• Un choix irréversible doit être fait avant le début de l'exercice • Après l'établissement des primes incitatives à court terme à la fin de l'exercice, les primes reportées aux termes du RICT sont converties en DDVA
Valeur/forme	• La valeur des DDVA équivaut à la juste valeur marchande d'un nombre égal d'actions ordinaires une fois rachetées. Les DDVA sont assortis d'équivalents de dividendes sous forme de droits supplémentaires • Rachat contre des espèces et/ou des actions ordinaires de la Banque (achetées sur le marché libre) uniquement en cas de cessation d'emploi de tout cadre auprès de la Banque et des entités du groupe

Régime d'incitation à moyen terme – tous les cadres

Le régime d'incitation à moyen terme de la Banque est conçu pour encourager la création d'une valeur durable pour les actionnaires et des rendements supérieurs sur une période de trois ans.

Sommaire

Admissibilité	• Les cadres de BMO et certains cadres de BMO MC
Mesures du rendement	• Le montant global des primes est établi en fonction du RTA historique relatif sur trois ans et des mesures d'évaluation du rendement annuel des groupes d'exploitation
Attribution des primes	• Les primes sont attribuées en fonction du rendement individuel au cours de l'exercice, du niveau et de la constance du rendement et de la capacité d'assumer des responsabilités plus importantes et de fournir un plus grand apport dans l'avenir
Forme des primes	• Les participants reçoivent des primes sous forme de droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions
Versements de la valeur à la fin de la période de rendement	• Chaque prime est acquise et versée à la fin des trois ans • Les droits attribués aux termes du RIMT sont assortis d'équivalents de dividendes sous forme de droits supplémentaires • Évaluation en fonction du cours des actions à la date du versement

Financement des primes de décembre 2008

Le montant global des primes a été établi à l'aide des mesures d'évaluation du rendement des groupes d'exploitation et pour 2008, du RTA relatif sur un an. Étant donné que le RTA de la Banque était inférieur au RTA moyen du groupe de référence et au rendement cible des groupes d'exploitation, le montant global des primes incitatives à moyen terme a été fixé à un niveau inférieur à l'objectif pour tous les groupes.

Régime d'incitation à moyen terme – BMO Marché des capitaux (BMO MC)

Sommaire

Admissibilité	• Les cadres de BMO MC et employés clés de BMO MC
Mesures du rendement	• Les primes sont financées en fonction du revenu net de BMO MC, du RCP et du RTA historique relatif sur trois ans, puis rajustées pour tenir compte des pertes sur prêts
Attribution des primes	• Les primes sont attribuées en fonction de l'apport individuel aux résultats annuels de l'entreprise
Forme des primes	• Les participants reçoivent des primes annuelles sous forme de droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions
Versements de la valeur à la fin de la période de rendement	• Les primes s'acquiescent à raison du tiers au cours de chaque exercice suivant leur attribution et sont versées annuellement à mesure qu'elles sont acquises ou, au choix du participant, à la fin de la période de trois ans. Les droits attribués aux termes du RIMT permettent de gagner des équivalents de dividendes sous forme de droits supplémentaires • Évaluation en fonction du cours des actions à la date du versement

Financement des primes de décembre 2008

Le montant global des primes a été établi à l'aide des mesures d'évaluation du rendement des groupes d'exploitation de BMO MC et du RTA relatif sur un an pour 2008. En dépit d'un meilleur rendement, BMO MC n'a pas atteint son rendement d'exploitation cible, ce qui, conjointement avec le RTA relatif sur un an de la Banque, a entraîné une diminution du montant global des primes par rapport à 2007.

Régime d'incitation à long terme

Le régime d'incitation à long terme de la Banque est conçu pour inciter les cadres à améliorer la valeur à long terme pour les actionnaires. Il n'est pas tenu compte du montant ou des modalités des droits à la valeur d'actions liés au rendement (« DVAR »), des droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions (« DVAAR ») ou des options d'achat d'actions d'une personne ni de leur valeur au moment de déterminer si des options seront attribuées et, le cas échéant, combien d'entre elles le seront.

Sommaire

Admissibilité	• Les cadres de la Banque, les cadres des filiales et les membres du comité de direction de BMO MC
Mesures du rendement	• Le montant global des primes est établi en fonction du RTA historique relatif sur trois ans
Attribution des primes	• Les primes sont attribuées en fonction du rendement individuel au cours de l'exercice, du niveau et de la constance du rendement et de la capacité d'assumer des responsabilités plus importantes et de fournir un plus grand apport dans l'avenir
Forme des primes	• Les participants reçoivent des primes sous forme d'options d'achat d'actions • La Banque a pour politique d'attribuer des options à la date de référence de décembre lorsque la rémunération du chef de la direction est approuvée. Si des employés ne sont pas autorisés à négocier des actions ordinaires de BMO conformément à la politique sur les opérations d'initiés de la Banque à cette date, des options seront attribuées dès qu'ils seront autorisés à le faire
Versements de la valeur à la fin de la période de rendement	• Les options d'achat d'actions ne peuvent être exercées tant que les options n'ont pas été acquises (les options s'acquiescent à raison de 25 % par année sur quatre ans) • La valeur est fondée sur la différence entre le cours à la date d'attribution et le cours à la date d'exercice

Financement des primes de décembre 2008

En 2008, le montant global des primes incitatives a été établi en fonction du RTA relatif de la Banque sur un an. Le montant global pour 2008 a été fixé à un niveau inférieur à l'objectif en raison d'une baisse du RTA relatif moyen sur un an comparativement à celui du groupe de référence canadien de la Banque.

Incidence du régime d'incitation à long terme sur la dilution

Pour réduire l'effet de dilution futur des options d'achat d'actions sur la valeur des actions, le comité a établi une ligne directrice qui vise à limiter le nombre total d'options pouvant être attribuées et d'options en cours à 7,5 % ou moins du nombre total d'actions ordinaires émises et en circulation de la Banque. La Banque surveille également les options en cours (dilution) et le nombre d'options émises chaque année (taux d'absorption).

Mesures d'évaluation du nombre d'options pouvant être attribuées et d'options en cours, de la dilution et du taux d'absorption

	Mesure (pourcentage des actions ordinaires de la Banque en circulation au 31 octobre 2008)		
	2008	2007	2006
Nombre d'options pouvant être attribuées et d'options en cours a)	4,50 %	4,92 %	5,05 %
Dilution b)	3,96 %	4,14 %	4,64 %
Taux d'absorption c)	0,29 %	0,25 %	0,28 %

Notes

- Il s'agit du nombre total d'options disponibles aux fins d'émission et de toutes les options en cours qui n'ont pas encore été exercées, exprimé en pourcentage du nombre total d'actions ordinaires de la Banque émises et en circulation à la fin de l'exercice.
- La dilution désigne le nombre d'options émises mais non exercées, exprimé en pourcentage des actions ordinaires de la Banque émises et en circulation à la fin de l'exercice.
- Le taux d'absorption désigne le nombre d'options d'achat d'actions émises chaque année, exprimé en pourcentage des actions ordinaires de la Banque émises et en circulation à la fin de l'exercice.

Protocole d'exercice des options d'achat d'actions établi pour le président et chef de la direction

Un protocole d'exercice des options a été établi pour le président et chef de la direction. Selon ce protocole, le président et chef de la direction doit consulter le comité avant chaque exercice d'options.

Lignes directrices en matière d'actionariat des cadres

Le comité appuie pleinement le principe selon lequel les cadres doivent être propriétaires d'actions de la Banque. Le calendrier ci-après décrit les principales étapes du processus d'établissement des lignes directrices.

- En janvier 2001, la Banque a introduit les lignes directrices en matière d'actionariat, auxquelles les cadres devaient se conformer en détenant des actions ordinaires, des DDVA ou des droits de la Banque aux termes des régimes d'incitation à moyen terme de la Banque.
- En décembre 2003, tous les cadres satisfaisaient à ces lignes directrices.
- En janvier 2003, les lignes directrices ont été modifiées comme il est indiqué dans le tableau ci-après.
- Les cadres existants devaient se conformer aux nouvelles lignes directrices en matière d'actionariat au cours de l'exercice 2006 et les nouveaux cadres, dans les trois années suivant leur nomination.
- Une fois qu'un cadre a satisfait à l'exigence initiale en matière d'actionariat, il doit continuer de se conformer aux lignes directrices et sa conformité est reconfirmée chaque année.
- On détermine chaque année si un cadre a satisfait aux exigences en matière d'actionariat en fonction de la valeur marchande ou, si elle est plus élevée, de la valeur d'acquisition ou d'attribution.
- La valeur des participations de chaque membre de la haute direction visé, sauf M. Robertson, excède le nombre d'actions prévu par les lignes directrices en matière d'actionariat énoncées ci-après. En tant que chef des finances nouvellement nommé, M. Robertson dispose de trois ans pour se conformer à ces lignes directrices.

Lignes directrices en matière d'actionariat		
Poste	Lignes directrices	Après la cessation d'emploi
Président et chef de la direction	7,0 fois le salaire de base	2 ans après la cessation d'emploi
Présidents des groupes d'exploitation	5,0 fois le salaire de base	1 an après la cessation d'emploi
Premiers vice-présidents à la direction	3,0 fois le salaire de base	
Vice-présidents à la direction		
Premiers vice-présidents	2,0 fois le salaire de base	
Vice-présidents	1,5 fois le salaire de base	

Avantages accessoires

La Banque verse une allocation en espèces imposable aux cadres canadiens au lieu d'avantages accessoires comme le remboursement des frais de location d'automobile et des droits d'adhésion à un club. Il s'agit d'un programme concurrentiel sur le marché qui se veut plus satisfaisant pour les cadres puisqu'il leur laisse le choix de leurs avantages et permet de gérer les coûts du programme et d'administration.

Rémunération du président et chef de la direction

Sommaire et philosophie

L'une des principales fonctions du comité est de surveiller et d'évaluer le rendement de M. Downe et de soumettre sa rémunération à l'approbation du Conseil. Le Conseil appuie le principe selon lequel la rémunération du chef de la direction devrait être directement liée au rendement actuel global de la Banque et à son potentiel de croissance future. Ainsi, pour formuler ses recommandations au sujet de la rémunération globale de M. Downe, le comité tient compte des éléments suivants :

- le rendement absolu et relatif de la Banque;
- le rendement individuel de M. Downe par rapport aux objectifs établis au début de l'exercice;
- le rendement de dirigeants exerçant des fonctions équivalentes au sein du groupe de référence canadien.

M. Downe participe aux mêmes programmes de rémunération que les autres cadres de la Banque dont il est question aux pages 28 et 29 de la présente circulaire de sollicitation de procurations. Le montant global disponible aux fins de versement des primes à court, à moyen et à long termes est également établi en fonction des mêmes paramètres d'évaluation du rendement et de la même pondération que ceux utilisés pour les autres membres de la haute direction qui sont énoncés à la page 28.

M. Downe vise des objectifs non seulement financiers mais également stratégiques ainsi que des objectifs en matière de leadership. Le comité tient compte de l'apport et de la réalisation personnelle de M. Downe durant l'exercice par rapport à ses objectifs dans la formulation de ses recommandations en matière de rémunération. Les faits saillants financiers de 2008 sont énoncés à la page 25 de la présente circulaire de sollicitation de procurations et reflètent la vigueur et la stabilité relatives de la Banque par rapport à l'ensemble des institutions financières dans un contexte économique difficile.

Rémunération pour 2008

Le comité établit le montant global de primes incitatives à court, à moyen et à long termes de M. Downe en tenant compte du rendement de la Banque par rapport à son rendement cible. Dans l'ensemble, la Banque a affiché un bon rendement en dépit de la conjoncture économique difficile. Toutefois, les résultats ont été inférieurs aux objectifs de rendement financier annuel établis au début de l'exercice.

Compte tenu uniquement du rendement financier, la rémunération globale de M. Downe pour 2008 s'établit à 5 982 000 \$ (ajustée pour tenir compte de l'équivalent en dollars canadiens de la rémunération de base). Néanmoins, le Conseil a voulu hausser de façon discrétionnaire la rémunération de M. Downe en raison de son apport substantiel en tant que chef de la direction de la Banque en lui attribuant cette année des droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions. Cette prime visait à récompenser les réalisations suivantes en 2008 :

- son leadership inébranlable malgré un contexte financier difficile;
- le leadership dont il a fait preuve pour améliorer la gestion des risques de la Banque ainsi que les services bancaires aux particuliers et aux entreprises au Canada et pour axer la culture de la Banque sur les clients et le talent;
- son rôle dans l'amélioration du profil de la Banque sur le marché nord-américain.

Le comité a également tenu compte du rendement absolu et relatif de la Banque, de l'atteinte d'objectifs stratégiques et des niveaux de rémunération des chefs de la direction du groupe de référence canadien.

Ainsi, le Conseil a approuvé l'attribution de droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions supplémentaires de 550 000 \$. Après avoir été informé de cette décision, M. Downe a demandé que cette prime spéciale soit retirée de sa rémunération compte tenu de la conjoncture économique actuelle et le Conseil a approuvé cette demande.

Tout comme le montant global des primes devant être versées à tous les cadres, la rémunération globale de M. Downe est inférieure aux rémunérations cibles fixées pour l'atteinte des objectifs de rendement. Toutefois, compte non tenu de l'incidence de la charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération, la rémunération de M. Downe est supérieure

à celle qu'il a touchée en 2007. Lors de l'exercice précédent, en raison des pertes subies sur la négociation de marchandises, M. Downe avait demandé qu'aucune prime incitative à court terme ne lui soit versée et le Conseil avait approuvé cette demande. La rémunération versée à M. Downe en 2008 est indiquée dans le tableau ci-après.

Salaires	Régime d'incitation à court terme	Régime d'incitation à moyen terme		Régime d'incitation à long terme	
	Somme en espèces attribuée	Droits attribués	Valeur de rémunération de la prime	Options d'achat d'actions attribuées	Valeur de rémunération de la prime
1 000 000 \$ US	1 400 000 \$	44 677	1 750 000 \$	219 749	1 800 000 \$

Sommaire de la rémunération

La rémunération de M. Downe pour 2008 est indiquée dans le tableau sommaire de la rémunération de trois ans suivant :

(En \$ CA a))	2008	2007	2006
Rémunération en espèces			
Salaires	1 032 000 \$	964 245 \$	704 613 \$
Prime	1 400 000 \$	néant	1 249 448 \$
Rémunération totale en espèces	2 432 000 \$	964 245 \$	1 954 061 \$
Rémunération en actions			
Prime de rendement à moyen terme b)	1 750 000 \$	1 800 000 \$	1 837 376 \$
Options d'achat d'actions c)	1 800 000 \$	2 700 000 \$	1 837 376 \$
Rémunération totale en actions	3 550 000 \$	4 500 000 \$	3 674 752 \$
Rémunération directe totale d)	5 982 000 \$	5 464 245 \$	5 628 813 \$
Charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération e) f)	(13 359) \$	3 801 000 \$	936 843 \$
Autre rémunération g) h)	401 444 \$	370 448 \$	348 949 \$
Total	6 370 085 \$	9 635 693 \$	6 914 605 \$

Notes

- Toute la rémunération indiquée dans ce tableau est libellée en dollars canadiens. La rémunération reçue en dollars américains a été convertie en dollars canadiens au taux de change moyen pour l'exercice applicable, comme suit : pour 2008, 1,00 \$ US = 1,032 \$ CA; pour 2007, 1,00 \$ US = 1,093 \$ CA et pour 2006, 1,00 \$ US = 1,132 \$ CA.
- Les sommes indiquées pour 2006 et 2007 sont des droits à la valeur d'actions liés au rendement (DVAR) attribués dans le cadre des régimes d'incitation à moyen terme des cadres de la Banque (RIMT de la Banque) et les sommes indiquées pour 2008 sont des droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions (DVAAR) attribués dans le cadre des mêmes régimes. Ces sommes représentent la valeur des DVAR et des DVAAR attribués en décembre de chaque exercice. Pour plus de détails, se reporter à la rubrique « Régimes d'incitation à moyen terme – tous les cadres » à la page 29. Les sommes relatives à la rémunération en actions sont évaluées à la date d'attribution.
- Les sommes indiquées représentent la valeur de rémunération du nombre d'options attribuées tel qu'il est indiqué dans le tableau sommaire de la rémunération à la page 34. Cette valeur de rémunération repose sur une méthodologie qui tient compte, notamment, de la durée intégrale de l'option, soit 10 ans. Pour plus de détails, se reporter à la rubrique « Régime d'options d'achat d'actions » aux pages 40 et 41.
- Vu les objectifs de rendement élevés rattachés à la prime spéciale attribuée à M. Downe en 2007 (mentionnée à la page 35) et le risque que le rendement seuil ne soit pas atteint, la prime est réputée avoir une valeur indéterminée.
- La charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération représente la charge liée aux prestations de retraite projetée pour l'année de service décomptée et les autres coûts liés à la rémunération, y compris l'incidence des différences entre la rémunération réellement versée durant l'exercice et les hypothèses actuarielles utilisées pour l'exercice. Pour plus de détails, se reporter à la rubrique « Information supplémentaire au sujet des prestations de retraite déterminées » à la page 39.
- Parmi les 3 801 000 \$ indiqués pour 2007, une tranche de 284 300 \$ est attribuable à la charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération pour 2007. Le reste est attribuable à la hausse de l'obligation au titre des prestations constituées fondée sur le nombre total d'années de service décomptées de M. Downe jusqu'à ce jour, résultant de la hausse de son salaire au moment de sa nomination au poste de président et chef de la direction le 1^{er} mars 2007. L'incidence nette des modifications apportées aux hypothèses utilisées aux fins de l'établissement de la rémunération pour les données de la fin de l'exercice 2008 réduit l'obligation de la Banque au titre des prestations de retraite.
- Les sommes indiquées représentent : l'intérêt couru pour l'exercice approprié dans le cadre du régime de primes d'intéressement à l'intention des cadres pour les montants différés avant le 1^{er} novembre 1987; les droits tenant lieu des dividendes automatiquement crédités dans le cadre des régimes de DDVA, des RIMT de la Banque et des RIMT de BMO MC pour l'exercice approprié; les cotisations versées par la Banque au régime d'actionnariat à l'intention des employés de la Banque pour l'exercice approprié; et les cotisations versées par la Banque aux termes du régime d'épargne et de participation aux bénéfices à l'intention des employés. Au Canada, les membres de la haute direction visés participent au régime

d'actionnariat à l'intention des employés au même titre que tous les autres employés de la Banque au Canada, c'est-à-dire que pour chaque dollar de cotisation versé par les employés jusqu'à concurrence de 6 % de leur salaire de base, la Banque verse des actions ordinaires supplémentaires représentant jusqu'à 50 % des cotisations admissibles. M. Downe participe au régime d'épargne et de participation aux bénéfices à l'intention des employés au même titre que tous les autres employés américains de la Banque, c'est-à-dire que la Banque verse l'équivalent des cotisations versées par l'employé jusqu'à concurrence des premiers 5 % du salaire admissible.

- Les avantages accessoires et les avantages sociaux ne sont pas compris étant donné que la valeur globale pour chacun des trois exercices est inférieure à 50 000 \$ et à 10 % du total du salaire et de la prime du chef de la direction.

Rémunération des membres de la haute direction visés

Sommaire

Le présent rapport traite de la philosophie et du processus de rémunération des cadres de la Banque en tant que groupe. L'information complémentaire qui figure à la page 32 porte exclusivement sur les membres de la haute direction visés de la Banque. Pour 2008, les membres de la haute direction visés comprennent le chef de la direction, chaque personne qui a agi en qualité de chef des finances et les trois membres de la haute direction, outre le chef de la direction et le chef des finances, ayant reçu la rémunération la plus élevée.

Membres de la haute direction visés

Poste	Nom
Chef de la direction	W.A. Downe
Chef des finances (intérimaire) depuis mars 2008	R.C. Robertson
Chef des finances (intérimaire) d'octobre 2007 à février 2008	T.E. Flynn
Trois autres membres de la haute direction les plus mieux rémunérés	T.V. Milroy G.G. Ouellette F.J. Techar

Incidence du rendement réel

En raison du rendement de la Banque et des groupes d'exploitation par rapport aux rendements cibles et au RTA relatif de la Banque sur un an, le montant global des primes incitatives à court, à moyen et à long termes a été fixé à un niveau inférieur à l'objectif. Certaines primes individuelles peuvent avoir augmenté par rapport à 2007 en raison du rendement du cadre ou d'une promotion obtenue durant l'exercice.

Sommaire de la rémunération des autres membres de la haute direction visés

Bien que l'information que contiennent les tableaux ci-après figure également aux pages 34 à 39 conformément au format de présentation requis, nous avons regroupé cette information sous cette rubrique afin de l'étoffer et de la rendre plus lisible et claire pour les actionnaires.

R.C. Robertson

Chef des finances intérimaire (depuis mars 2008)

	2008	2007	2006
Rémunération en espèces			
Salaire	265 425 \$	s.o.	s.o.
Prime	1 100 000 \$	s.o.	s.o.
Rémunération totale en espèces	1 365 425 \$	s.o.	s.o.
Rémunération en actions			
Prime de rendement à moyen terme a)	700 000 \$	s.o.	s.o.
Options d'achat d'actions c)	néant	s.o.	s.o.
Rémunération totale en actions	700 000 \$	s.o.	s.o.
Rémunération directe totale	2 065 425 \$	s.o.	s.o.
Charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération d)	24 636 \$	s.o.	s.o.
Autre rémunération e) f)	14 830 \$	s.o.	s.o.
Total	2 104 891 \$	s.o.	s.o.

T.E. Flynn

Vice-président à la direction et chef de la gestion des risques (actuellement) et **chef des finances intérimaire** (d'octobre 2007 à février 2008)

	2008	2007	2006
Rémunération en espèces			
Salaire	393 592 \$	326 667 \$	308 750 \$
Prime	800 000 \$	440 000 \$	390 000 \$
Rémunération totale en espèces	1 193 592 \$	766 667 \$	698 750 \$
Rémunération en actions			
Prime de rendement à moyen terme a)	1 024 000 \$	652 000 \$	445 000 \$
Options d'achat d'actions c)	576 000 \$	575 000 \$	450 000 \$
Rémunération totale en actions	1 600 000 \$	1 227 000 \$	895 000 \$
Rémunération directe totale	2 793 592 \$	1 993 667 \$	1 593 750 \$
Charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération d)	137 282 \$	110 200 \$	98 300 \$
Autre rémunération e) f)	71 030 \$	61 692 \$	50 130 \$
Total	3 001 904 \$	2 165 559 \$	1 742 180 \$

T.V. Milroy

Chef de la direction, BMO Marchés des capitaux

	2008	2007	2006
Rémunération en espèces			
Salaire	331 667 \$	200 000 \$	94 750 \$
Prime	1 600 000 \$	néant	2 275 000 \$
Rémunération totale en espèces	1 931 667 \$	200 000 \$	2 369 750 \$
Rémunération en actions			
Prime de rendement à moyen terme a) b)	1 830 000 \$	2 305 000 \$	2 100 000 \$
Options d'achat d'actions c)	– \$	400 000 \$	412 500 \$
27 mars 2008	800 000 \$	– \$	– \$
11 décembre 2008	1 170 000 \$	– \$	– \$
Rémunération totale en actions	3 800 000 \$	2 705 000 \$	2 512 500 \$
Rémunération directe totale	5 731 667 \$	2 905 000 \$	4 882 250 \$
Charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération d)	3 500 \$	3 500 \$	3 500 \$
Autre rémunération e) f)	432 573 \$	411 588 \$	408 871 \$
Total	6 167 740 \$	3 320 088 \$	5 294 621 \$

G.G. Ouellette

Président et chef de la direction, groupe Gestion privée

	2008	2007	2006
Rémunération en espèces			
Salaire	500 000 \$	500 000 \$	500 000 \$
Prime	1 000 000 \$	1 620 000 \$	1 900 000 \$
Rémunération totale en espèces	1 500 000 \$	2 120 000 \$	2 400 000 \$
Rémunération en actions			
Prime de rendement à moyen terme a)	716 000 \$	650 000 \$	750 000 \$
Options d'achat d'actions c)	684 000 \$	950 000 \$	850 000 \$
Rémunération totale en actions	1 400 000 \$	1 600 000 \$	1 600 000 \$
Rémunération directe totale	2 900 000 \$	3 720 000 \$	4 000 000 \$
Charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération d)	400 513 \$	428 800 \$	243 700 \$
Autre rémunération e) f)	312 225 \$	324 715 \$	321 968 \$
Total	3 612 738 \$	4 473 515 \$	4 565 668 \$

F.J. Techar

Président et chef de la direction,

Services bancaires Particuliers et entreprises – Canada

(En \$ US)	2008	2007	2006
Rémunération en espèces			
Salaire	541 667 \$	500 000 \$	457 215 \$
Prime	668 000 \$	760 000 \$	900 000 \$
Rémunération totale en espèces	1 209 667 \$	1 260 000 \$	1 357 215 \$
Rémunération en actions			
Prime de rendement à moyen terme a)	1 116 000 \$	750 000 \$	1 925 000 \$
Options d'achat d'actions c)	666 000 \$	1 250 000 \$	1 050 000 \$
Rémunération totale en actions	1 782 000 \$	2 000 000 \$	2 975 000 \$
Rémunération directe totale	2 991 667 \$	3 260 000 \$	4 332 215 \$
Charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération d)	307 863 \$	63 100 \$	682 800 \$
Autre rémunération e) f)	624 051 \$	582 587 \$	520 433 \$
Total	3 923 581 \$	3 905 687 \$	5 535 448 \$

Notes

- Les sommes indiquées pour 2006 et 2007 sont des droits à la valeur d'actions liés au rendement (DVAR) attribués dans le cadre des régimes d'incitation à moyen terme des cadres de la Banque (RIMT de la Banque) et les sommes indiquées pour 2008 sont des droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions (DVAAR) attribués dans le cadre des mêmes régimes. Ces sommes représentent la valeur des DVAR et DVAAR attribués en décembre de chaque année. Pour plus de détails, se reporter à la rubrique « Régimes d'incitation à moyen terme – tous les cadres » à la page 29. Dans le cas de M. Techar, la somme indiquée pour 2006 comprend les droits (régime de DVAAR) attribués le 22 septembre 2006 par suite de sa nomination à titre de président et chef de la direction, PE Canada. Ces droits sont acquis et leur valeur est versée en un versement forfaitaire trois ans après la date d'attribution. Les sommes relatives à la rémunération en actions sont évaluées à la date d'attribution.
- Les sommes indiquées comprennent des DVAR attribués dans le cadre des RIMT de la Banque (décrits ci-dessus) et des droits à la valeur d'actions assujetties à des restrictions (DVAAR) attribués dans le cadre du régime d'incitation à moyen terme à l'intention de BMO Marché des capitaux (RIMT de BMO MC), et représentent la valeur totale des DVAAR et des DVAR attribués en décembre de chaque année. Pour plus de détails sur le RIMT de BMO MC, se reporter à la rubrique « Régimes d'incitation à moyen terme – BMO Marchés des capitaux », à la page 29. Les sommes relatives à la rémunération en actions sont évaluées à la date d'attribution.
- Ces sommes représentent la valeur de rémunération du nombre d'options attribuées tel qu'il est indiqué dans le tableau sommaire de la rémunération à la page 34. Cette valeur de rémunération repose sur une méthodologie qui tient compte, notamment, de la durée intégrale de l'option, soit 10 ans, et est établie à la date d'attribution. Pour plus de détails, se reporter à la rubrique « Options d'achat d'actions » aux pages 40 et 41. En ce qui concerne M. Milroy, la somme indiquée pour 2008 comprend les options qui lui ont été attribuées le 27 mars 2008 dans le cadre de sa promotion au poste de chef de la direction de BMO Marchés des capitaux.
- La charge annuelle liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération représente la charge liée aux prestations de retraite projetées pour l'année de service décomptée et les coûts liés à la rémunération, y compris l'incidence des différences entre la rémunération réellement versée durant l'exercice et les hypothèses actuarielles utilisées pour l'exercice. Pour plus de détails, se reporter à la rubrique « Information supplémentaire au sujet des prestations de retraite déterminées », à la page 39.
- Les sommes indiquées représentent l'intérêt couru pour l'exercice approprié dans le cadre du régime de primes d'intéressement à l'intention des cadres pour les montants différés avant le 1^{er} novembre 1987; les droits tenant lieu des dividendes automatiquement crédités dans le cadre des régimes de DDVA, des RIMT de la Banque et des RIMT de BMO MC pour

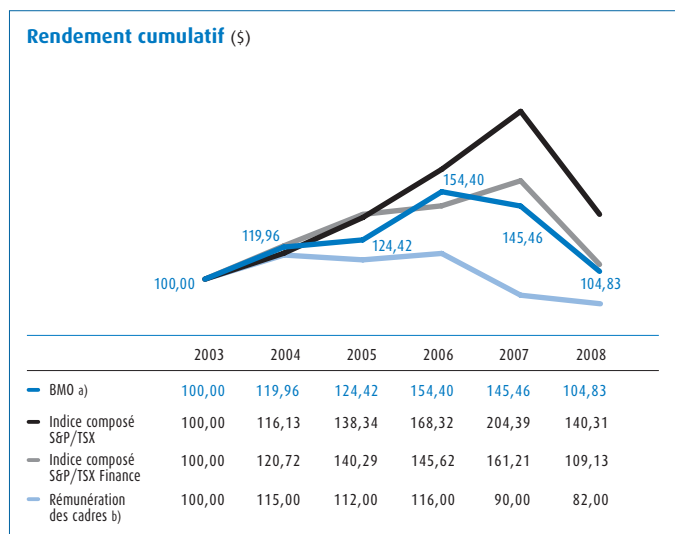
l'exercice approprié; les cotisations versées par la Banque au régime d'actionariat à l'intention des employés de la Banque pour l'exercice approprié; et les cotisations versées par la Banque aux termes du régime d'épargne et de participation aux bénéfices à l'intention des employés. Au Canada, les membres de la haute direction visés participent au régime d'actionariat à l'intention des employés au même titre que tous les autres employés de la Banque au Canada, c'est-à-dire que pour chaque dollar de cotisation versé par les employés jusqu'à concurrence de 6 % de leur salaire de base, la Banque verse des actions ordinaires supplémentaires représentant jusqu'à 50 % des cotisations admissibles.

- f) Les avantages accessoires et les avantages sociaux ne sont pas compris étant donné que la valeur globale pour chaque membre de la haute direction visé au cours de chacun des trois exercices est inférieure à 50 000 \$ et à 10 % du total du salaire et de la prime du membre de la haute direction visé, sauf M. Techar.

Rendement total des actionnaires et lien avec la rémunération des cadres

Le graphique suivant compare le RTA cumulatif d'un placement de 100 \$ dans les actions ordinaires de la Banque le 31 octobre 2003 à la valeur cumulative équivalente investie dans chacun de deux indices de la Bourse de Toronto pour la même période. Ce graphique compare également les valeurs de placement et la tendance observée pour ce qui est de la rémunération globale du chef de la direction, du chef des finances et des trois membres de la haute direction visés les mieux rémunérés pour chaque exercice indiqué, en prenant une rémunération totale de 100 \$ comme point de référence. Cette rémunération est définie comme étant la somme du salaire de base, de la prime incitative à court terme, de la valeur des primes incitatives à moyen terme au moment de l'attribution, de la juste valeur marchande des primes incitatives à long terme, de toute autre rémunération et de la charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération des membres de la haute direction visés pour chaque exercice indiqué.

Jusqu'en 2006, la rémunération des cadres de la Banque a augmenté parallèlement à la hausse du RTA de la Banque et à l'amélioration des marchés en général. En 2007 et en 2008, la Banque a clairement appliqué sa philosophie en matière de rémunération au rendement en réduisant les rémunérations. Le RTA a également diminué au cours de cette période, tout comme le rendement des entreprises de la Banque et la conjoncture économique en général.



Notes

- a) Il s'agit du rendement cumulatif pour les actionnaires d'un placement de 100 \$ effectué le 31 octobre 2003, évalué en fonction de la variation du cours des actions ordinaires de la Banque et des dividendes reçus dans l'hypothèse où ceux-ci sont réinvestis dans des actions ordinaires supplémentaires.
- b) Pour 2008, les membres de la haute direction visés sont W.A. Downe et R.C. Robertson (chef des finances intérimaire) en plus des trois membres de la haute direction visés les mieux rémunérés et pour 2007, il s'agissait de W.A. Downe et de K.E. Maidment, en plus des trois membres de la haute direction visés les mieux rémunérés. De 2003 à 2006, les membres de la haute direction visés sont tous ceux qui ont été indiqués.

Ratio du coût de la direction

En réponse à une proposition d'actionnaire reçue en 2005, la Banque s'est engagée à élaborer en collaboration avec d'autres institutions financières un ratio du coût de la direction devant être déclaré chaque année. La mesure convenue, indiquée ci-après, indique la rémunération totale des membres de la haute direction visés dans la circulaire de sollicitation de procurations publiée au cours de l'exercice suivant chacun des trois derniers exercices indiqués ci-après, exprimée en pourcentage du revenu net après impôt.

Ratio du coût de la direction

	2008	2007	2006
Rémunération totale des membres de la haute direction visés (millions \$) a)	22,4 \$	24,7 \$	31,9 \$
En pourcentage du revenu net après impôt b)	1,13 %	1,16 %	1,20 %

Notes

- a) La rémunération globale des membres de la haute direction visés est définie comme étant la somme du salaire de base, des primes incitatives à court, à moyen et à long termes, de toute autre rémunération et de la charge liée aux prestations de retraite relative au service et à la rémunération du chef de la direction et du chef des finances et des affaires administratives en plus des trois membres de la haute direction visés les mieux rémunérés pour chaque exercice indiqué. Pour 2008, les membres de la haute direction visés sont W.A. Downe et R.C. Robertson (chef des finances intérimaire) en plus des trois membres de la haute direction visés les mieux rémunérés et pour 2007, il s'agissait de W.A. Downe et de K.E. Maidment en plus des trois membres de la haute direction visés les mieux rémunérés.
- b) Le revenu net (d'après les PCGR du Canada) est indiqué à la page 105 du rapport annuel 2008.

Composition du comité des ressources humaines et de la rémunération des cadres

L'analyse de la rémunération des cadres a été approuvée par le comité des ressources humaines et de la rémunération des cadres du Conseil d'administration, dont les membres sont indiqués ci-après. La majorité des membres du comité sont des résidents canadiens qui n'appartiennent pas au groupe de la Banque aux fins de la Loi sur les banques (Canada). Aucun des membres du comité n'est dirigeant ou employé de la Banque ou d'une entité de son groupe, et tous les membres du comité sont « indépendants » au sens des lois sur les valeurs mobilières canadiennes applicables et des règles de la Bourse de New York.

Robert M. Astley
Président

Stephen E. Bachand

David R. Beatty

Ronald H. Farmer

David A. Galloway

Martha C. Piper

J. Robert S. Prichard