

Créer de la valeur pour nos clients

Dans ce message, le premier que j'adresse aux actionnaires de BMO Groupe financier, mon objectif est de vous entretenir en toute franchise de nos récents résultats et des attentes supérieures que nous nourrissons pour l'avenir.



William A. Downe
Président et chef de la direction

Comme le président du conseil l'a souligné dans son message présenté à la page précédente, le dernier exercice en a été un de transition. La passation des pouvoirs crée en soi des attentes de changement et pour notre organisation, un nouveau virage s'est amorcé dès le début de l'exercice. En fait, notre histoire a été marquée par des périodes de changement important, qui ont représenté autant d'occasions de faire les choses différemment et de remettre en question les pratiques établies.

Nous sommes très fiers de notre histoire et du fait que la Banque de Montréal peut à bon droit revendiquer le titre de première banque canadienne. Depuis sa fondation, le 3 novembre 1817, elle est destinée à jouer un rôle important dans le développement de l'économie nord-américaine. Nous avons procuré des capitaux aux nouvelles entreprises de tout le continent, financé la mise en place de la première infrastructure nationale, le chemin de fer et le réseau de canaux, et pendant de nombreuses années, nous avons agi comme banque centrale du Canada. En mars, nous tiendrons notre Assemblée générale annuelle à Québec afin de souligner le 400^e anniversaire de la ville.

Aujourd'hui, nous sommes une banque offrant des services diversifiés à l'échelle de l'Amérique du Nord, et qui exerce aussi des activités étroitement ciblées, mais importantes, en Europe et en Asie. Forts d'un effectif de 36 000 employés talentueux et consciencieux et d'une capitalisation boursière dépassant les 30 milliards de dollars, nous sommes reconnus pour la constance de nos résultats sur une longue période – en fait, depuis 190 ans. Quant à l'avenir, nous voyons se profiler un futur prospère où ni les ressources ni les occasions ne feront défaut.

Au cours du dernier exercice, nous avons eu à affronter des événements qui ont mis à l'épreuve et confirmé la résilience de BMO et des gens qui y travaillent. Après avoir constaté les pertes importantes liées au gaz naturel subies dans notre portefeuille de négociation, nous avons pris des mesures précises pour diminuer les risques de ce portefeuille tout en réduisant au minimum le coût de ces mesures. Nous avons identifié les secteurs où le processus de prise de décision n'était pas à la hauteur des normes de notre organisation. Les facteurs ayant contribué à créer cette situation ont été examinés attentivement; nous avons procédé à une réévaluation rigoureuse des contrôles et des pratiques de gestion des risques et la supervision de la direction a été renforcée. J'ai donné ma parole plus tôt cette année qu'il s'agissait d'un cas isolé qui ne visait qu'un seul de nos bureaux et c'est un engagement que nous avons bien l'intention de respecter.

Parallèlement à cette situation, les deux derniers trimestres ont été marqués par des turbulences au sein des marchés des titres de créance et une réévaluation globale des actifs financiers. Même si cette agitation avait été provoquée, au départ, par les problèmes liés aux prêts hypothécaires à risque aux États-Unis, elle a attiré l'attention sur un problème plus vaste et soulevé des doutes quant à la validité de l'évaluation du risque financier en général. Notre exposition aux prêts hypothécaires à risque est indirecte et très limitée, mais tous les marchés ont été ébranlés et on peut s'attendre à ce que les fluctuations en matière de prix et de liquidité se poursuivent pendant le prochain exercice.

Malgré ce contexte difficile, notre confiance dans l'avenir est renforcée par la solidité de notre bilan et la capacité éprouvée de nos secteurs d'activité de base d'accroître leur revenu et leur revenu net. Au sein de BMO Marchés des capitaux, le groupe le plus touché par l'effervescence de la dernière année, l'incidence a été amortie par la performance accrue des services aux émetteurs de titres, du secteur des investissements et services aux grandes entreprises. Nous poursuivons nos efforts pour consolider notre base nord-américaine de moyennes entreprises où nous pouvons mettre à profit notre expertise dans les domaines des fusions et acquisitions, des titres de créance et de participation, du crédit et des services d'exploitation pour atteindre un rendement des capitaux propres élevé et stable. Le secteur de la négociation de titres institutionnels, qui regroupe une grande partie des activités exposées au risque de marché, permet de répondre aux besoins de nos clients en matière de mise en œuvre. Tout en demeurant un secteur essentiel, il sera soumis à une stratégie de réduction de la volatilité afin d'abaisser les niveaux élevés atteints au cours des douze derniers mois.

« ...notre histoire a été marquée par des périodes de changement important, qui ont représenté autant d'occasions de faire les choses différemment et de remettre en question les pratiques établies. »

Nos Services bancaires Particuliers et entreprises et nos activités de gestion de patrimoine au Canada et aux États-Unis devraient atteindre des niveaux de croissance supérieurs et produire des taux de rendement attrayants. En tirant profit de nos investissements soutenus dans notre personnel et nos installations, nous sommes déterminés à accélérer la progression de notre base de clientèle, ainsi que de nos secteurs des prêts et des dépôts et de l'actif sous gestion. Au Canada, nous avons construit de nouvelles succursales, amélioré des succursales existantes et accru l'accès aux guichets automatiques, aux services bancaires par téléphone, et aux services bancaires et de placement en ligne. Aux États-Unis, nous avons ajouté 30 succursales à notre réseau de 202 succursales et annoncé l'acquisition de 40 autres succursales, ce qui, une fois l'opération terminée, représentera une croissance de 35 % depuis le début de l'exercice 2007.

Mais le facteur de croissance le plus important tient à la qualité des relations que nous entretenons avec nos clients. Ils nous disent, de bien des façons, que la gestion de leurs finances est souvent trop complexe et qu'ils souhaitent que nous les aidions à prendre de meilleures décisions. Il ne s'agit plus de nous demander quels sont les produits et services que nous pouvons vendre aux clients, mais plutôt de découvrir ce qu'ils veulent et ce que nous pouvons faire pour les aider à prendre des décisions financières plus éclairées. Comment, par exemple, nous pouvons les aider à acheter leur première maison, à épargner en vue des études de leurs enfants, à soutenir ou aider leurs parents vieillissants et à préparer leur retraite – selon les critères qu'ils ont eux-mêmes définis.

Dans chaque secteur de BMO, nous examinons l'incidence sur les clients des mesures et des décisions que nous prenons. Cette approche est essentielle au respect de nos priorités et se reflète dans l'ensemble de nos activités. Le programme de fidélisation AIR MILES lancé au printemps dernier, destiné aux utilisateurs de la carte de débit, récompense les clients qui détiennent leur compte de chèques principal chez nous; ceux-ci nous confient généralement la majorité de leurs affaires et nous permettent ainsi de les aider à faire les bons choix. En plus de nous rapprocher de nos clients, le remaniement de nos ressources pour augmenter le nombre de spécialistes – Prêts hypothécaires de la Banque nous a permis de délaissier le circuit des courtiers hypothécaires qui ne nous procurait que de faibles marges et peu de contrôle sur la gestion de l'expérience client. Tous nos employés – qu'il s'agisse du personnel de première ligne, des membres des services de soutien ou des cadres fonctionnels clés – ont conscience de travailler pour le client et cette conscience stimule leur enthousiasme et leur engagement. En lisant le présent Rapport annuel, je prends toute la mesure de leur détermination et de la véritable passion qu'ils vouent à nos clients.

« Dans chaque secteur de BMO, nous examinons l'incidence sur les clients des mesures et des décisions que nous prenons. Cette approche est essentielle au respect de nos priorités et se reflète dans l'ensemble de nos activités. »

Cette année, j'ai passé de nombreuses journées en succursale, à discuter avec des clients de tous les secteurs d'activité et à participer à des tables rondes avec des directeurs de succursale et les responsables de différents secteurs. J'ai ainsi pu écouter ce que les clients ont à nous dire. Parfois, ils sont enchantés de notre service et nous pouvons alors en profiter pour accroître la relation, mais en d'autres occasions, nous n'avons pas répondu à leurs attentes (ou aux nôtres) et nous devons nous améliorer.

La création de valeur pour nos actionnaires découle directement de la valeur que nous offrons à nos clients. Et nous savons que le meilleur moyen d'y parvenir consiste à mettre au service de ces derniers les forces vives de l'ensemble de notre organisation afin de les aider à faire les meilleurs choix pour eux. Chaque fois.

Le président et chef de la direction,

A blue ink signature of William A. Downe, written in a cursive style.

William A. Downe