

Les Services bancaires Particuliers et entreprises – Canada (PE Canada)

Ce que nous sommes

Nous servons plus de sept millions de clients. En collaboration avec les autres groupes de BMO, nous offrons une gamme complète de produits et services, notamment des solutions pour répondre aux besoins des clients en matière de services bancaires courants, de financement, d'investissement, de cartes de crédit et d'assurance. Nous proposons également une offre intégrée de produits aux entreprises, de produits liés aux marchés financiers et de services-conseils. PE Canada gère un réseau intégré d'envergure nationale qui comprend les succursales de BMO Banque de Montréal, des services bancaires par téléphone ou en ligne, des spécialistes – Prêts hypothécaires, des planificateurs financiers et plus de 2 000 guichets automatiques.



« Nous nous sommes engagés à faire en sorte que chaque interaction avec nous constitue, pour le client, une expérience exceptionnelle. »

FRANK TECHAR
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,
SERVICES BANCAIRES PARTICULIERS
ET ENTREPRISES – CANADA

Forces et facteurs de création de valeur

- Une forte position concurrentielle dans les services bancaires aux entreprises, comme en fait foi notre classement au deuxième rang pour la part du marché des prêts aux PME de 5 millions de dollars et moins.
- Des capacités supérieures en matière de gestion du risque qui nous permettent d'offrir à nos clients des solutions de financement en tout temps, quelle que soit la conjoncture.
- Une gamme complète de services bancaires courants et de capacités de paiement combinée à notre programme AIR MILES en matière de fidélisation de la clientèle.
- Une position concurrentielle dans le marché du traitement des transactions électroniques grâce à Solutions Moneris, dont la part du marché canadien s'établit à environ 40 %.
- Une plateforme technologique et des capacités intégrées en matière de gestion des données sur la clientèle qui renforcent l'efficacité de notre modèle de prestation des ventes et du service.
- Une méthode de gestion du rendement efficace incluant la planification, le suivi, l'évaluation et l'assistance professionnelle.

Défis

- La situation du crédit à l'échelle internationale a augmenté de façon substantielle les coûts de mobilisation des fonds.
- Le rythme du changement et des innovations technologiques s'étant accéléré, les clients ont facilement accès à une gamme de plus en plus vaste de produits et de services offerts par différents fournisseurs.
- La forte concurrence dans le secteur des comptes de dépôt exerce des pressions sur les marges et sur la conservation de la clientèle.
- La demande relative à l'embauche et au maintien d'employés hautement qualifiés est de plus en plus forte dans les régions et les secteurs à croissance élevée.
- Le resserrement des normes de gouvernance, de sécurité de l'information et de gestion des fraudes par les organismes de réglementation exerce une pression accrue sur nos ressources.

Nos secteurs d'activité

Les **Services bancaires aux particuliers** offrent des solutions financières pour répondre aux besoins des clients en matière de services bancaires courants, de financement, d'investissement et d'assurance. Environ 20 % des ménages au Canada font affaire avec nous. Notre réseau de vente et de distribution multicircuits intégré d'envergure nationale permet d'offrir commodité et choix aux clients pour répondre à leurs besoins bancaires.

Les **Services bancaires aux entreprises** offrent à notre clientèle de petites entreprises, de PME et de moyennes entreprises une vaste gamme de produits et services bancaires. Nous proposons une offre intégrée de produits aux entreprises, de produits liés aux marchés financiers et de services-conseils.

Les **Services de cartes et de règlement** offrent des options de paiement souples et sécuritaires à nos clients. Nous sommes le plus important émetteur de cartes MasterCard au Canada.

VISION

Être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle.

MOYENS DE DIFFÉRENCIATION

- Exceller en matière de vente et de gestion du rendement.
- Tirer parti de nos connaissances sur les clients pour proposer de nouvelles offres et faire progresser les résultats de notre programme de marketing.
- Concentrer nos investissements et affecter nos ressources de façon à maximiser les occasions d'affaires et de distribution de valeur supérieure.
- Repenser nos processus de base et tirer parti de nos technologies pour améliorer l'expérience client, accroître la disponibilité des employés de première ligne et réduire les coûts d'exploitation.
- Se doter d'un effectif de qualité supérieure et former des gestionnaires hiérarchiques qui exercent un leadership fort.

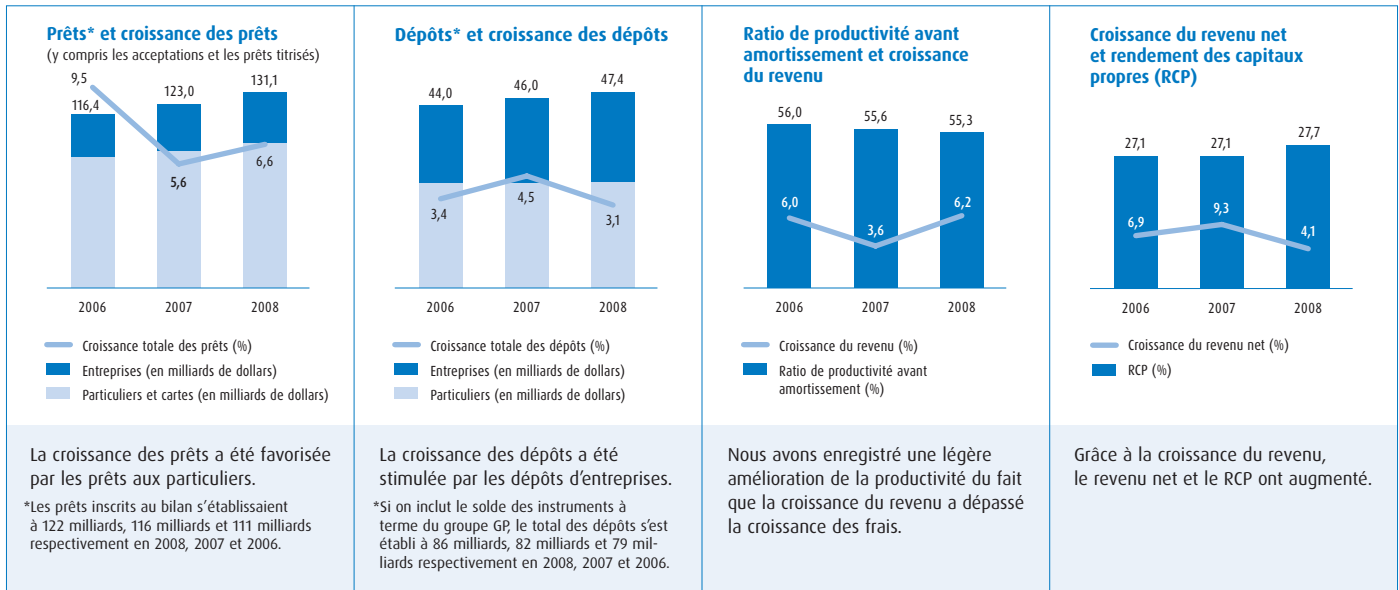
STRATÉGIES

Dans le but de réussir sur le marché canadien, nous allons offrir une expérience client de qualité supérieure en tout temps et maximiser la productivité de notre réseau de vente et de distribution. Nos stratégies principales sont les suivantes :

- Dans le secteur des services aux particuliers, offrir une expérience client qui nous permette de nous démarquer et continuer à améliorer notre méthode de gestion du rendement.
- Dans le secteur des services aux entreprises, améliorer la qualité et la constance de l'expérience client pour les segments des entreprises commerciales et des petites entreprises en mettant l'accent sur les besoins des clients et en maintenant une approche rigoureuse en matière de gestion du rendement.
- Tirer davantage parti de notre populaire offre de produits de cartes de crédit pour offrir des solutions qui répondent aux besoins des divers segments de notre clientèle.

Principaux facteurs et mesures de rendement	2008	2007	2006
Revenu – services bancaires aux particuliers, assurance et autres (en millions de dollars)	2 565	2 464	2 370
Croissance des prêts aux particuliers (%) 1)	5,0	4,3	10,9
Croissance des dépôts de particuliers (%)	1,1	0,3	0,4
Revenu – services bancaires aux entreprises (en millions de dollars)	1 364	1 351	1 274
Croissance des prêts aux entreprises (%) 1)	9,5	8,1	6,4
Croissance des dépôts d'entreprises (%)	5,6	10,0	7,6
Revenu tiré des services de cartes (en millions de dollars)	1 108	929	936
Croissance des prêts sur cartes de crédit (%)	13,8	12,0	7,0
Lever d'exploitation (%)	0,7	0,7	1,8
Croissance du revenu (%)	6,2	3,6	6,0
Indice d'engagement des employés (%) 2)	73	75	73

1) Y compris les prêts à la consommation, les prêts hypothécaires, les acceptations et les prêts titrisés.
2) Source : Sondage annuel auprès des employés de BMO effectué par Burke Inc., entreprise de recherche indépendante.



Objectifs et réalisations du groupe en 2008

Continuer à améliorer l'expérience client et se démarquer de la concurrence sur le marché canadien.

- Nous avons adopté, à l'échelle de l'organisation, une approche centrée sur le client. Nous avons clairement défini l'expérience client que nous voulons offrir et établi des normes précises en vue d'encourager les employés de première ligne à démontrer de manière constante les comportements souhaités. Nos résultats en matière de fidélisation de la clientèle sont en progression constante, notre base de clientèle s'est accrue et nous consolidons les relations établies avec les clients.

Continuer à améliorer nos méthodes de gestion du rendement pour enregistrer des résultats plus élevés en matière de croissance des revenus et de fidélisation de la clientèle.

- Nous avons abordé la gestion du rendement dans une perspective plus rigoureuse afin que les choses soient claires, concises et simples. Nous avons élaboré des grilles de performance individuelle de façon que tous les employés comprennent le rôle qu'ils ont à jouer pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs, et que les employés en contact direct avec la clientèle se sentent responsables du succès financier de l'organisation et de l'amélioration de l'expérience client.

Proposer de nouvelles offres irrésistibles qui feront progresser nos résultats.

- Nous lançons de nouvelles offres sur le marché dans des délais plus courts et consolidons notre présence sur le marché. Parmi les offres attrayantes qui ont été présentées récemment, mentionnons les milles de récompense AIR MILES liés à l'utilisation des cartes de débit, la nouvelle carte MasterCard Mosaik Shell et la carte MasterCard Mosaik assortie de l'option de récompense AIR MILES Or. La MargExpress sur valeur domiciliaire a contribué de façon importante à la croissance de notre portefeuille de prêts personnels.

Continuer à investir dans notre réseau de vente et de distribution de façon à nous positionner pour accroître les affaires.

- Nous avons continué à investir dans notre réseau de vente et de distribution et amélioré notre stratégie en matière de sélection d'emplacements, de choix du moment et de pénétration de nouveaux marchés. Nous avons ouvert 16 succursales dans des régions à croissance élevée, en avons réorganisé 19 et rénové 15 autres.

Repenser nos processus de base et nos technologies pour offrir une expérience client de qualité exceptionnelle, accroître la capacité du personnel de première ligne et réduire les coûts.

- Nous avons systématiquement repéré les occasions d'améliorer l'expérience client, mis nos processus à jour dans l'optique de les rendre plus conviviaux pour les clients, écourté les délais et amélioré les niveaux de satisfaction de la clientèle.
- Nous avons simplifié le processus d'ouverture de compte afin de le rendre plus rapide et plus efficace pour le client, ce qui nous a permis de consacrer davantage de temps aux entretiens visant à ajouter de la valeur.
- Grâce à une révision exhaustive de notre processus d'octroi de crédit, nous avons amélioré l'efficacité de notre circuit de prestation de services en ligne en matière d'enregistrement des prêts.

Objectifs du groupe en 2009

- Continuer à améliorer l'expérience client et se démarquer de la concurrence sur le marché canadien.
- Tirer parti des améliorations apportées à notre méthode de gestion du rendement pour faire progresser les résultats en matière de revenus et de fidélisation de la clientèle.
- Proposer de nouvelles offres irrésistibles qui feront progresser nos résultats.
- Améliorer la productivité de notre réseau de vente et de distribution.
- Repenser nos processus de base et nos technologies pour offrir une expérience client de qualité exceptionnelle, accroître la capacité du personnel de première ligne et réduire les coûts.

Contexte et perspectives au Canada

En 2008, le contexte commercial canadien a été marqué par le fléchissement des taux d'emploi, les turbulences sur les marchés financiers et les effets du ralentissement économique à l'échelle mondiale. Même si l'activité économique intérieure, tout compte fait, a été plus forte au Canada qu'aux États-Unis, on s'attend à un ralentissement de la croissance économique au pays. Le solde des prêts hypothécaires à l'habitation a continué de croître en 2008, malgré l'affaiblissement du marché de l'habitation. La croissance des dépôts des particuliers en 2008 reflète l'augmentation du revenu disponible des particuliers constatée au début de l'année, la hausse modeste du taux d'épargne et une aversion marquée pour le risque parmi les investisseurs. Du côté des services bancaires aux entreprises, on a enregistré des niveaux d'activité élevés au début de l'année qui ont contribué à la croissance des prêts à ce secteur, et un ralentissement de la croissance des dépôts d'entreprises.

On s'attend à ce que la croissance du volume d'affaires soit faible en 2009. En ce qui a trait aux services bancaires aux particuliers, la baisse des taux de croissance de l'emploi et du revenu risque de tempérer la croissance des dépôts des particuliers, des prêts personnels et des prêts sur cartes de crédit. Le ralentissement de la croissance du marché immobilier résidentiel est à prévoir avec l'essoufflement du secteur de la construction domiciliaire et la baisse du prix des maisons neuves. Pour ces raisons, un ralentissement de la croissance des prêts hypothécaires à l'habitation est susceptible de se produire. Dans le secteur des services bancaires aux entreprises, les prêts hypothécaires autres qu'à l'habitation et les prêts aux entreprises risquent de subir un repli important par rapport aux niveaux de 2008 en raison du déclin de la croissance économique prévu en Amérique du Nord, et la croissance des dépôts d'entreprises devrait également suivre la même tendance.

Résultats financiers des Services bancaires PE – Canada

Le revenu net des Services bancaires PE – Canada a atteint 1 320 millions de dollars, une hausse de 53 millions, ou de 4 %, par rapport à l'exercice précédent. En 2007, le revenu net avait progressé de 52 millions de dollars en raison de l'incidence nette des facteurs suivants : un gain de 107 millions de dollars (83 millions après impôts) provenant de la vente d'actions de MasterCard, un recouvrement de 57 millions de dollars d'impôts sur les bénéfices d'exercices antérieurs, un gain sur assurances de 26 millions de dollars (23 millions après impôts) et un gain de 14 millions (9 millions après impôts) sur un titre de placement, moins un rajustement de 185 millions (120 millions après impôts) pour augmenter le passif lié aux futurs échanges de récompenses dans le cadre de notre programme de fidélisation des clients qui sont titulaires de nos cartes de crédit. Abstraction faite de l'incidence des éléments susmentionnés, le revenu net s'est accru de 105 millions de dollars, ou de 9 %.

Le revenu a progressé de 293 millions de dollars, ou de 6 %, et s'est établi à 5 037 millions. Abstraction faite de l'incidence des éléments applicables susmentionnés, le revenu s'est accru de 255 millions de dollars, ou de 5 %.

Dans le secteur des services bancaires aux particuliers, le revenu a augmenté de 101 millions de dollars, ou de 4 %. Après rajustement pour tenir compte d'un gain sur assurances de 26 millions en 2007, le revenu s'est accru de 127 millions, ou de 5 %. Cette augmentation s'explique par l'augmentation du volume des prêts aux particuliers, des prêts hypothécaires établis par les succursales et des dépôts de particuliers, ainsi que par une répartition favorable des produits, l'accroissement des revenus de titrisation et une journée supplémentaire en 2008. Ces facteurs ont été en partie neutralisés par la diminution des frais de refinancement hypothécaire et des revenus d'assurances.

Dans le secteur des services bancaires aux entreprises, le revenu s'est accru de 13 millions de dollars, ou de 1 %. Après rajustement pour tenir compte d'un gain sur un titre de placement en 2007, la hausse du revenu s'est établie à 27 millions de dollars, ou à 2 %. Cette augmentation découle de la croissance des volumes, partiellement neutralisée par des pertes nettes sur titres en 2008 et l'incidence de l'augmentation des coûts de mobilisation des fonds.

Le revenu des services de cartes et de paiement a augmenté de 179 millions de dollars, ou de 19 %. Après rajustement pour tenir compte de l'incidence nette de 78 millions du gain provenant de la vente d'actions de MasterCard et de l'augmentation du passif dans le cadre de notre programme de fidélisation de la clientèle, le revenu a progressé de 101 millions, ou de 10 %. Cette amélioration s'explique par un volume plus élevé des transactions sur cartes de crédit et la croissance accélérée des soldes, ainsi que par la hausse des revenus provenant de Moneris. BMO détient 50 % de la coentreprise Moneris, un des chefs de file en Amérique du Nord du traitement des paiements par cartes de débit ou de crédit.

Au cours de l'exercice, nous avons conclu une entente dans le but de transférer le passif associé à notre programme de fidélisation de la clientèle à Loyalty Management Group Canada Inc. (LMGCI), notre associé du programme de récompense AIR MILES. Cette transaction n'a donné lieu à aucun gain important. De plus, nous avons renégocié et prolongé la durée de l'entente conclue avec LMGCI relativement à l'émission des milles de récompense AIR MILES. En vertu de cette entente, nous ne détenons plus de passif lié aux futurs échanges de récompenses AIR MILES et, par conséquent, ne sommes plus exposés au risque lié aux changements dans les habitudes d'échange de récompenses. Les coûts d'exploitation du programme n'ont pas varié de façon importante, à la suite de cette entente.

La marge nette d'intérêts globale de PE Canada s'est établie à 2,67 %, en hausse de 1 point de base par rapport à l'exercice précédent, la croissance des volumes des produits plus rentables ayant été compensée par l'augmentation des coûts de mobilisation des fonds.

Les frais autres que d'intérêts se sont chiffrés à 2 790 millions de dollars, une hausse de 146 millions, ou de 6 %, par rapport à 2007. Cette hausse est attribuable aux dépenses liées à divers projets tels que l'expansion et la rénovation de notre réseau de succursales, et l'amélioration de la technologie des puces pour les cartes de débit et de crédit, de même qu'à l'augmentation des coûts d'exploitation et à la hausse des frais liés à Moneris. Notre ratio de productivité avant amortissement s'est établi à 55,3 %, ce qui représente une amélioration de 30 points de base par rapport à 2007, la croissance des revenus ayant dépassé celle des frais.