

Allocution

de monsieur **Louis Vachon**

président et chef de la direction

de la Banque Nationale du Canada

devant l'assemblée annuelle des actionnaires

Centre Mont-Royal

Montréal, le 29 février 2008



(Seul le texte prononcé fait foi)

Mesdames et messieurs, chers actionnaires,

Merci d'être avec nous ce matin, que ce soit ici, à Montréal, ou encore par l'entremise d'Internet.

D'abord, permettez-moi de remercier tous mes collègues de la Banque, à quelque niveau que ce soit, pour leur travail constant et efficace. Au cours de l'exercice 2007 et des derniers mois, les changements organisationnels et les bouleversements de l'environnement économique et financier ont exigé qu'ils s'adaptent rapidement.

Ils l'ont fait, en assurant la même prestation de service de grande qualité. Ils ont également contribué à ce que la Banque demeure un groupe financier rentable. Un groupe financier très solide.

Je suis convaincu qu'il le deviendra encore davantage.

Ce matin, j'aimerais vous parler de trois sujets :

- En premier, je reviendrai sur la performance globale de la Banque pour l'exercice 2007.
- Ensuite, je vous présenterai les axes de développement stratégique de la Banque pour les prochaines années. Ceux-ci ont été bien reçus par la communauté des investisseurs en janvier dernier.
- Et finalement, j'aborderai directement avec vous la question du papier commercial adossé à des actifs. M. André Caillé, le président du comité indépendant formé par le conseil d'administration pour traiter ce dossier, viendra compléter mes propos.

EXERCICE FINANCIER 2007

D'abord, la performance de la Banque a été nettement insatisfaisante en 2007. Le problème du papier commercial a réduit notre bénéfice net à 541 millions de dollars. Sans les éléments particuliers de l'exercice, ce bénéfice net aurait atteint le niveau record de 933 millions.

De plus, le cours de l'action de la Banque a été plus volatile que la plupart des concurrents. À titre de président, j'en assume la responsabilité. Soyez assurés que la direction met tout en œuvre pour renouer avec une performance financière parmi les meilleures de l'industrie.

Maintenant, je vous dirai comment nous voulons y arriver.

DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Parlons maintenant du deuxième sujet que je veux aborder avec vous, nos axes stratégiques.

Au niveau de l'ensemble de l'organisation, l'année 2007 a été marquée par deux événements qui influenceront fortement le développement de la Banque.

Premièrement, une nouvelle structure de direction a été mise en place dans le but d'arriver à mieux satisfaire les besoins et les attentes des clients. Déjà, les effets de ces changements sont palpables. L'efficacité opérationnelle est plus grande. La collaboration est accrue.

C'est d'ailleurs dans cette perspective que nous sommes fiers de lancer officiellement une nouvelle signature distinctive, Banque Nationale Groupe financier. Elle représente bien la réalité de notre institution, soit un groupe qui propose une gamme complète de solutions financières.

Le deuxième événement marquant de 2007 a été la mise à jour des orientations stratégiques de la Banque et leur présentation au conseil d'administration en décembre dernier. L'équipe de direction a établi les ambitions qu'elle nourrit pour la Banque d'ici cinq ans.

« Un client, une banque »: être les meilleurs dans le marché québécois

La première est de devenir les meilleurs dans le marché québécois en misant sur une vision claire, soit celle d'agir pour chaque client comme un groupe financier encore mieux intégré. C'est ce qu'on appelle « Un client, une banque ».

Trois leviers seront utilisés pour améliorer le service à la clientèle: l'image de marque, la qualité de service et nos aptitudes organisationnelles.

En termes d'image de marque, un premier pas est franchi avec la signature Banque Nationale Groupe financier. D'autres suivront. En 2009 notamment, la Banque fêtera son 150^e anniversaire. C'est 150 ans au service du développement économique au Québec, de l'enrichissement des particuliers et de l'essor des collectivités partout au Canada.

En termes de qualité de service, nous accentuerons nos efforts pour que la satisfaction de la clientèle, déjà élevée, atteigne de nouveaux sommets. D'ici cinq ans, nous voulons porter de 65 à 70 % la proportion de nos clients particuliers très satisfaits. Chez les entreprises, nous souhaitons l'augmenter de 9 %.

Et en termes d'organisation, une culture de collaboration et la technologie aideront à obtenir un profil complet des affaires des clients. De cette manière, nous pourrons proposer des solutions encore mieux adaptées à leurs besoins et à leurs attentes.

Ces différents éléments, combinés à notre détermination à demeurer parmi les meilleurs employeurs au Canada, feront de la Banque le partenaire financier de choix des particuliers et des entreprises du Québec, mais aussi dans certaines autres régions canadiennes.

Saisir les bonnes occasions

Notre deuxième ambition, c'est de connaître une croissance plus rapide. En comprenant mieux notre clientèle, nous pourrons assurer une meilleure rétention. Augmenter la détention de solutions financières. Devancer la concurrence dans la prestation de solutions financières innovatrices et pertinentes.

Mais pour se conformer aux exigences des actionnaires, il faut davantage. Notre stratégie sera complétée par des accélérateurs de croissance, notamment à l'extérieur du Québec.

Ces accélérateurs sont de deux ordres: l'un est lié aux créneaux dans lesquels nous excellons. Pensez à notre expertise de plus de 25 ans dans le marché du gaz et du pétrole à Calgary. Aux partenariats. Ce sont des marchés où nous chercherons à saisir le plein potentiel.

Le second accélérateur consiste à faire des acquisitions et des alliances à notre mesure, c'est-à-dire complémentaires à nos activités actuelles. Par exemple, ces dernières semaines, nous avons annoncé l'acquisition de deux firmes de valeurs mobilières par Financière Banque Nationale. Il s'agit d'acquisitions qui s'intégreront parfaitement à la culture entrepreneuriale de la Financière.

Ainsi, les acquisitions et les alliances stratégiques nous permettront d'atteindre un objectif important dans le contexte démographique actuel, soit d'être le numéro un de l'épargne au Québec.

Égaler ou surpasser le rendement financier moyen de nos pairs

Notre troisième ambition, c'est d'égaler ou de surpasser le rendement financier moyen de nos pairs. Les initiatives de croissance des revenus dont je viens de parler devront donc s'accompagner de la recherche constante d'une meilleure productivité. Dans notre industrie,

augmenter les revenus plus rapidement que les dépenses est incontournable afin d'assurer un rendement à l'actionnaire qui est à la hauteur des attentes.

À ce sujet, nous estimons qu'un profil de croissance plus robuste, basé sur l'augmentation constante des revenus servira mieux les actionnaires à moyen et long terme.

Enfin, afin d'assurer la croissance dont je vous parle, nous veillerons à préserver un élément qui a fait la renommée de la Banque dans les cercles financiers. C'est notre profil de risque enviable.

Au fil des années, nous avons porté un grand soin à souscrire des risques qui servent nos clients, mais qui sont en même temps rentables. Cet élément pourrait être déterminant dans le contexte du ralentissement économique qui pointe.

Maintenir l'équilibre entre les participants à notre succès

Finalement, notre dernière ambition, c'est celle de préserver l'équilibre entre les intérêts des quatre grands groupes qui font notre succès : les actionnaires, les clients, les employés et la collectivité. Cela signifie :

- Un rendement élevé pour les actionnaires
- Une clientèle très satisfaite
- Des employés mobilisés
- Et une contribution majeure à l'essor de la société

Cet équilibre, nous le maintiendrons, parce qu'il est à la base du succès de la Banque Nationale.

2008, un exercice de transition

La réalisation de ces ambitions se déroulera sur un horizon de 3 à 5 ans.

D'ores et déjà, l'exercice 2008 se pose en quelque sorte comme une période de transition, tout spécialement en ce qui concerne la vision « Un client, une banque ».

Nous cherchons à faire des gains rapides lorsque c'est possible pour rehausser l'expérience client ou encore améliorer la rétention de notre clientèle. Mais d'autres jalons, particulièrement ceux de nature technologique, seront plus longs à poser.

Par ailleurs, on peut s'attendre à ce que l'exercice en cours soit marqué par le ralentissement de l'économie américaine qui affectera sans doute les affaires de nos clients.

Mais tout événement économique ou financier est porteur d'occasions qu'il est possible de saisir.

Par exemple, c'est ce que nous ferons dans les Marchés financiers, en mettant toute notre expertise au service des clients pour parer les contrecoups du changement dans la structure des taux d'intérêt.

C'est ce que nous ferons en Gestion de patrimoine, en intégrant des joueurs pour lesquels la réglementation est devenue, avec raison, un poids trop lourd à porter.

Et c'est aussi ce que nous ferons, si les fusions bancaires faisaient de la Banque Nationale le partenaire idéal pour acheter des blocs de succursales des autres banques. En effet, la Banque pourrait être un élément de solution important advenant des transactions impliquant deux de nos concurrents.

À mon avis, la consolidation de l'industrie de l'assurance fournit un bon exemple des avantages éventuels dans le domaine bancaire. En effet, ces dernières années, le regroupement des forces en assurance de personnes a favorisé l'émergence de joueurs canadiens d'envergure internationale. En même temps, ceux qui avaient un profil plus régional ont pu prospérer et accélérer leur croissance à travers le Canada.

Les fusions permettraient donc à la Banque Nationale d'élargir ses champs d'activités et d'avoir une plus forte présence à l'extérieur du Québec.

Une Banque solide

J'aimerais rappeler que la Banque Nationale est un groupe financier solide, rentable et diversifié.

Sa solidité a encore été démontrée avec le dossier du papier commercial. Malgré la charge conservatrice que nous avons inscrite aux états financiers, notre ratio de capital de base est aujourd'hui bien au-dessus des seuils réglementaires. Bien au-dessus de la moyenne des banques américaines. Et au-delà des ratios que la Banque Nationale affichait dans les dernières années.

Les agences de notation ont également réitéré leur confiance dans notre solidité financière ces derniers mois.

La Banque est aussi une entreprise rentable. Au fil des années, elle a fait progresser son dividende par action régulièrement, ce qui s'est traduit par une hausse annuelle composée sur cinq ans de 21 %.

Enfin, la Banque est un groupe financier bien diversifié, avec un portefeuille d'affaires qui permet des rendements constants.

Vous aurez donc compris de ma présentation que votre groupe financier s'adapte. Il s'adapte aux exigences des clients, pour que ceux-ci obtiennent dans la résolution de leurs préoccupations financières tout ce dont ils ont besoin... et même davantage.

« Voilà où je veux mener la Banque avec l'équipe de direction et l'ensemble de nos collègues dans les prochaines années : une banque qui servira de mieux en mieux les intérêts de ses clients et de ses actionnaires au bénéfice des collectivités ».

PAPIER COMMERCIAL

Avant de céder la parole à M. André Caillé, président du Comité indépendant sur le dossier du papier commercial, j'aimerais donner rapidement l'éclairage de la direction sur trois questions importantes au sujet du dossier du papier commercial adossé à des actifs.

La première : pourquoi la Banque Nationale a-t-elle eu une implication aussi importante dans le papier commercial ?

D'abord, jusqu'au mois d'août dernier, ce marché avait toutes les caractéristiques d'un marché fiable et efficace. Un nombre considérable de joueurs importants du milieu financier y étaient actifs. Les rendements y étaient concurrentiels. Et une importante agence de notation attribuait des cotes aux papiers, parfois parmi les meilleures qui soient.

Aussi, des contrats avec les prêteurs de liquidités étaient en place, la plupart avec de grandes banques internationales.

La surprise a été complète quand l'interprétation très rigide des clauses de perturbation de marché a rendu les facilités de crédit inaccessibles. C'était d'autant plus surprenant

que les deux types de papier commercial, bancaire ou non bancaire, affichaient des clauses similaires.

Ensuite, la Banque Nationale n'a pas la taille de ses grands concurrents bancaires. Elle a donc utilisé des stratégies différentes pour accéder au marché du papier commercial. Cela a fait en sorte que la Banque est devenue un acteur actif dans le marché du papier commercial de tiers, ou si vous voulez du papier non bancaire.

D'autres banques ont surtout utilisé leurs propres bilans pour établir des conduits et d'autres instruments financiers structurés, tout en étant actives dans le papier commercial non bancaire.

En ce qui a trait au pourcentage de papier commercial dans les fonds communs de placement, la comparaison avec les pairs démontre que la proportion totale de papier commercial détenu, bancaire et non bancaire, était semblable à bien d'autres.

Cela m'amène à la 2^e question : pourquoi plusieurs dirigeants et administrateurs de la Banque détenaient du papier commercial ?

En effet, comme vous avez pu le lire dans la circulaire, quelques 48 administrateurs et dirigeants de la Banque en détenaient. Cette détention était principalement indirecte soit par l'entremise d'un fonds commun de placement ou d'une caisse privée.

C'est une situation qui s'explique facilement. D'une part, le papier commercial était un produit répandu dans tous les milieux d'affaires. D'autre part, pour reprendre une expression de Warren Buffett, *we eat our own cooking* : nous mangeons ce que nous cuisinons.

Autrement dit, à la Banque Nationale, les dirigeants utilisent les solutions financières de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Je crois que le contraire serait préoccupant.

Quant à moi, j'ai convenu avec le conseil de placer mes avoirs personnels visés par l'opération d'achat en fidéicommis. À titre de président et chef de la direction de la Banque et à la suite de l'entente de principe dévoilée par le Comité Crawford en décembre dernier, j'ai fait des propositions au conseil qui visent à aligner mes avoirs en fidéicommis avec les intérêts des actionnaires ou des clients commerciaux et corporatifs qui n'ont pas été achetés.

Enfin, vous vous demandez sans doute quelles leçons nous tirons de ces événements.

Avant toute chose, il faut dire que les politiques de placement en matière de diversification et de concentration d'actifs dans nos fonds communs de placement ont été respectées et que la bonne foi a été de toutes les décisions.

Cela dit, la direction de la Banque Nationale ne vit pas sur une île déserte. Ces mêmes politiques tiennent maintenant compte des risques d'un choc systémique touchant des catégories de produits et des segments de marché précis.

On doit le reconnaître si on veut s'améliorer.

Comme je l'ai souligné, la Banque Nationale a l'une des feuilles de route parmi les plus solides au Canada en matière de gestion des risques. Mais nous pouvons encore nous améliorer. À tous les niveaux de l'organisation.

En terminant, le problème du papier commercial adossé à des actifs, qui provient d'une crise de confiance d'envergure mondiale, a nécessité que la Banque prenne des décisions rapides et énergiques.

L'entreprise a ainsi fait l'achat de plus de 2 milliards de dollars de PCAA. Ce faisant, elle a agi avec diligence et avec un grand sens des responsabilités.

Le but était clair, soit :

- Préserver le maximum de clients des incertitudes liées à ce marché;
- Et protéger l'image de marque de la Banque.

Nous avons également pris en considération les intérêts de la centaine de clients corporatifs et commerciaux qui n'ont pu être remboursés dans le cadre du programme d'achat du papier commercial. Cette décision a été difficile.

Nous restons donc profondément soucieux de parvenir à un dénouement positif pour eux, avec le même esprit proactif qui a animé la Banque depuis les événements de l'été.

D'ailleurs, des facilités de crédit de près de 600 millions de dollars ont été mises à leur disposition afin de les soutenir et de minimiser les impacts de ces événements sur leurs entreprises.

Dès le début des turbulences, nous avons clairement démontré un leadership dans la formation du comité Crawford sur la restructuration du marché du papier commercial. Nous demeurons optimistes à l'égard de la conclusion de cette restructuration.

Afin de bien encadrer les actions et éliminer toute apparence de conflit d'intérêts à la Banque, le conseil d'administration a établi un comité indépendant, composé exclusivement d'administrateurs qui n'ont pas d'intérêt personnel dans le papier commercial et l'opération d'achat. Ce comité a pour mandat d'évaluer la situation et de faire les recommandations appropriées.

Le président de ce comité, monsieur André Caillé, vous parlera maintenant de la gouvernance qui a servi de cadre aux décisions prises.

Je vous remercie de votre attention et je serai heureux de répondre à vos questions à la période de questions prévue.

Merci beaucoup. 🇩🇪