

ASSEMBLÉE ANNUELLE des actionnaires 2010

Allocution de monsieur Louis Vachon
Président et chef de la direction
de la Banque Nationale du Canada

Centre Mont-Royal
Le 31 mars 2010

Mesdames et Messieurs, Chers actionnaires,

Bonjour et bienvenue à cette assemblée annuelle.

Avant de commencer, permettez-moi de vous présenter les membres du Bureau de la présidence, qui composent mon équipe :

- **M. John B. Cieslak**, premier vice-président, Technologie, Performance organisationnelle et Approvisionnement;
- **Mme Patricia Curadeau-Grou**, chef des finances et vice-présidente exécutive, Finance, Risque et Trésorerie;
- **Mme Lynn Jeannot**, première vice-présidente, Ressources humaines et Affaires corporatives;
- **M. Michael Hanley**, premier vice-président, Opérations et Bureau des initiatives stratégiques;
- **M. Réjean Lévesque**, vice-président exécutif, Particuliers et Entreprises;
- **M. Luc Paiement**, vice-président exécutif, Gestion de patrimoine, coprésident et cochef de la direction, Financière Banque Nationale;
- **M. Ricardo Pascoe**, vice-président exécutif, Marchés financiers, coprésident et cochef de la direction, Financière Banque Nationale.

Un grand merci aux membres de mon équipe. Votre travail assidu est pleinement apprécié. Je profite aussi de ce moment pour saluer nos distingués invités et ceux qui nous écoutent par l'entremise d'Internet.

Aujourd'hui, j'aimerais aborder avec vous quatre grands thèmes. D'abord, je ferai un retour sur le contexte économique et la situation des institutions financières après les bouleversements que nous avons connus. Ensuite, je partagerai avec vous nos réalisations de la dernière année pour terminer avec les perspectives et les priorités de l'année 2010.

Maintenant, comme vous le savez sans doute, la planète continue de se relever lentement de la crise financière la plus grave des 75 dernières années. Les marchés du crédit se sont stabilisés et les marchés boursiers ont pris acte de la reprise économique mondiale.

C'est vers le milieu de l'année 2009 que le vent a tourné pour les économies canadienne et québécoise. Nous avons assisté au retour de la croissance au quatrième trimestre de 2009. Bien que la récession se soit fait lourdement sentir dans certains secteurs et certaines régions, notre recul économique a été plus court et moins prononcé. Nous nous en sommes mieux sortis que la plupart des autres pays industrialisés.

Parmi les nombreux facteurs ayant contribué à cette reprise, nous devons reconnaître le rôle important joué par les autorités canadiennes. Grâce à ses interventions judicieuses, la Banque du Canada a grandement contribué à favoriser un climat de stabilité financière et économique au cours des deux dernières années. Les mesures constructives du gouvernement fédéral ont soutenu l'activité économique et les gouvernements provinciaux ont mis de l'avant leurs propres mesures de stimulation de l'économie. Ces initiatives réunies ont amorti le choc de la récession et ont aidé à ouvrir la voie vers la reprise.

La réponse du gouvernement du Québec mérite une mention spéciale. Ses investissements massifs et opportuns dans les infrastructures et les projets hydroélectriques ont protégé la province du pire du ralentissement et ont fait en sorte que le Québec a mieux fait que l'ensemble du pays.

Au cours des dernières années, nous avons souligné que la diversification de l'économie du Québec constitue un bouclier naturel contre les ralentissements marqués. Étant donné qu'aucun secteur industriel ne représente une part disproportionnée de son activité économique, comme c'est le cas pour l'automobile en Ontario ou pour les ressources naturelles dans d'autres coins du pays, le Québec n'a pas été frappé aussi durement par la récession mondiale.

Une période difficile pour les institutions financières

Les dernières années ont été extrêmement éprouvantes pour les institutions financières et leurs actionnaires. Dans nombre de pays, les faillites, les renflouements par les gouvernements, la dilution massive de l'avoir des actionnaires et les réductions marquées des dividendes ont constitué la norme plutôt que l'exception. Nous avons assisté à une destruction de valeur sans précédent pour les actionnaires.

Aux États-Unis, un nombre important d'institutions financières ont disparu en raison de la crise. Bon nombre des plus importantes institutions ont été sauvées grâce à l'injection de capitaux de la part du gouvernement américain. Douze des seize banques inscrites au *S&P 500 Banks Index* ont réduit ou éliminé leur dividende et treize ont émis de nouvelles actions à très bas prix. Des positions en capital affaiblies ont forcé plus de la moitié des 48 plus importantes banques régionales américaines à adopter des mesures de survie semblables.

Les institutions européennes n'ont guère fait mieux. Bien que le taux d'insolvabilité ait été inférieur à celui des banques américaines, d'importants capitaux publics ont dû être injectés pour prévenir la chute de nombreuses institutions mondiales. Trente et une des trente-quatre banques inscrites au *S&P Europe 350 Banks Index* ont réduit ou suspendu leur dividende. Plus de la moitié ont été contraintes d'émettre des actions à un moment peu propice, diluant ainsi l'avoir de leurs actionnaires.

Au milieu de ces perturbations, le système bancaire canadien s'est avéré un modèle de stabilité. Aucune faillite n'a eu lieu et aucune mesure de renflouement des gouvernements ni injection de fonds publics n'ont été nécessaires pour maintenir la confiance des investisseurs et du public. Notre système réglementaire, qui impose avec rigueur des ratios prudents d'endettement et de liquidité, soutenu par la surveillance constante du Bureau du surintendant des institutions financières, a très bien servi les Canadiens. Des organisations prestigieuses d'envergure mondiale en ont pris bonne note. Plusieurs ont louangé notre système réglementaire financier et tant le Forum économique mondial que *Moody's* ont classé le Canada en tête de liste en matière de solidité du système bancaire.

La Banque Nationale se démarque

La Banque Nationale a su gérer la crise de manière exemplaire. Elle a aussi rempli son rôle de pilier essentiel de l'économie en augmentant, malgré un contexte difficile, les prêts aux consommateurs, aux entreprises et aux clients commerciaux. En 2009, près de 42 milliards de dollars de financement par emprunt ont été autorisés à quelque 40 000 entreprises. Ces prêts contribuent directement à la croissance et au développement d'organisations situées non seulement au Québec, mais également dans la plupart des provinces canadiennes.

Par ailleurs, nous avons augmenté notre effectif au niveau record de 18 000 employés. En 2009, ils se sont partagé 1,5 milliard de dollars en salaires et en avantages sociaux et ont pu bénéficier de plus de 12 millions de dollars d'investissements en formation.

Plusieurs de nos employés démontrent aussi un grand engagement dans la communauté. Année après année, ils organisent une grande variété d'activités bénévoles et de collectes de fonds.

Encore cette année, le Groupe financier s'est associé au Club des petits déjeuners du Québec et aux Breakfast Clubs of Canada en organisant, durant la période des Fêtes, une vaste collecte de fonds en succursale. Jumelée à un don corporatif, celle-ci a permis de récolter 400 000 \$. Depuis cinq ans, plus de 1,5 million de dollars ont été amassés pour cette cause.

En janvier 2010, nous avons mis sur pied très rapidement une série de mesures pour venir en aide aux victimes du séisme en Haïti. La campagne s'est avérée un grand succès : près de 1,3 million de dollars ont été remis à la Croix-Rouge canadienne par Banque Nationale Groupe financier, ses employés et ses clients.

Parallèlement à ces collectes de fonds, nous avons maintenu notre important soutien dans les domaines de l'éducation, de la santé, des arts et de l'aide communautaire par le truchement de notre programme de dons et de commandites. Année après année, ce sont des millions de dollars qui sont versés à des centaines d'organismes canadiens. Ceci a un impact direct sur le développement et l'amélioration des communautés où nous sommes présents.

En 2009, par exemple, le soutien accordé aux sports a atteint de nouveaux sommets. Nous avons renouvelé notre partenariat majeur avec Tennis Canada. Celui-ci inclura, dès 2010, la commandite de la Coupe Rogers de Toronto, en plus de celle du tournoi de Montréal. Nous sommes également devenus un proche partenaire des Canadiens de Montréal. La Banque a en effet été à la barre du syndicat bancaire responsable du financement du Club de hockey. Elle fait aussi partie du groupe d'investisseurs, dirigé par les frères Molson, qui a réalisé l'acquisition du club, du Centre Bell et du Groupe Spectacles Gillett. Enfin, nous avons continué de soutenir l'équipe de soccer l'Impact de Montréal.

Par ailleurs, pour les actionnaires de la Banque Nationale, l'exercice 2009 a été l'un des meilleurs jamais enregistrés par notre institution.

- Notre bénéfice dilué par action, excluant les éléments particuliers, a atteint 6,22 \$. C'est un sommet historique pour la Banque qui démontre la force de notre franchise;
- Grâce à une gestion prudente des risques, nous avons conservé la qualité exceptionnelle de notre portefeuille de crédit;
- Notre capital de base est demeuré solide, de même que notre niveau de liquidité;
- Nous avons maintenu notre dividende et n'avons pas émis de nouvelles actions ordinaires. Les actionnaires ont pu bénéficier pleinement de nos résultats financiers solides sans aucune dilution de leur participation;
- La Banque a franchi le cap du milliard de dollars de bénéfice net, et ce, dans un contexte économique difficile;
- Finalement, le rendement total à l'actionnaire a atteint 32 % en 2009, soit le meilleur résultat des six grandes banques canadiennes. Sur trois ans, la Banque fait aussi très bonne figure.

Grâce à ces nombreuses réalisations, notre banque est en bonne position pour profiter des occasions d'affaires qui découlent de l'amélioration de la conjoncture.

Maintenir le cap

Nos accomplissements sont en grande partie attribuables à une stratégie claire et à un plan de transformation détaillé visant à mieux servir nos clients. C'est grâce à ce cadre de travail que nous avons pu maintenir le cap sur nos priorités à long terme en 2009 tout en composant avec les défis à court terme.

Conformément à notre plan stratégique, approuvé par le conseil d'administration au début de 2008, nous travaillons sans relâche à fournir à tous les clients un accès aux meilleurs conseils et aux meilleures solutions. Ceux-ci visent à répondre à leurs besoins et à leurs attentes en

matière de finances, dans la mesure permise par la réglementation en vigueur, peu importe leur point d'entrée à la Banque. Telle est la vision que concrétise l'approche *un client, une banque* qui nous permettra de nous élever au rang de chef de file de l'expérience client.

Déjà, des manifestations concrètes de ce renouvellement des façons de faire se font sentir en succursale. J'aimerais d'ailleurs vous inviter à visionner le témoignage d'un client de Val-d'Or, qui illustre bien le travail d'équipe et la synergie qui résultent du déploiement de l'approche *un client, une banque*.

[Présentation de la vidéo]

Voilà donc en images la manière dont se traduit notre approche *un client, une banque*.

En termes de stratégie, *un client, une banque* comporte quatre composantes clés, soit :

- l'alignement de la distribution et des activités sur les besoins des clients dans toute la Banque;
- la simplification des processus internes;
- l'efficacité accrue des fonctions corporatives;
- l'instauration d'une culture de collaboration et de responsabilisation à tous les niveaux.

Nous croyons que ce modèle d'affaires différent, basé sur une relation de proximité et de confiance avec la clientèle, permettra au Groupe financier de continuer à se distinguer.

Nous avons grandement progressé en 2009 vers l'atteinte de nos objectifs en matière de service à la clientèle. Quelques points saillants montrent bien l'ampleur du changement en cours et la portée de notre ambition.

- Dans le secteur des Particuliers et Entreprises, nous avons fait en sorte que nos succursales constituent le point pivot du contact avec nos clients, dans le cadre d'un nouveau modèle de distribution. En 2009, toutes les activités en succursale ont été alignées pour répondre aux besoins des clients. Des centaines de postes ont été ajoutés afin d'offrir un meilleur service à la clientèle. Des activités de formation sans précédent ont été menées auprès de plusieurs milliers d'employés de succursales. L'accent a été placé sur l'amélioration de la qualité du service et sur l'uniformité de l'expérience client à l'échelle du réseau. Nous avons également inauguré un programme triennal de mise à niveau des succursales. La Banque a complété la rénovation et la relocalisation de 39 succursales, ainsi que le remplacement de l'ensemble de nos guichets automatiques au cours de l'exercice.
- Dans le secteur Gestion de patrimoine, nous avons constitué Gestion privée 1859, une équipe spécialisée pour servir les personnes ayant une valeur nette patrimoniale élevée. Nous avons renforcé notre portefeuille de solutions et de produits financiers et nous avons resserré les liens entretenus avec les autres secteurs de la Banque et avec les tiers, de manière à optimiser la distribution.
- Dans le secteur des Marchés financiers, où l'organisation de toutes les activités est déjà axée sur le client, nous avons observé une croissance appréciable des revenus et du nombre de produits par client. Ce sont les premiers résultats concrets de notre approche *un client, une banque*.
- Au niveau de l'entreprise, nous avons généré des économies de 100 M\$ en réorganisant les fonctions internes, en renégociant des contrats avec des fournisseurs et en mettant sur pied des centres de services partagés.

Pour toutes nos activités d'interrelation avec la clientèle, l'exercice 2009 aura été une année de mise en œuvre intense. Nous sommes heureux de constater que la plupart des activités ont été menées à bien dans les délais prévus.

Perspectives et priorités

En ce qui a trait à l'économie, nous prévoyons des conditions plus favorables pour 2010, mais un rythme de croissance modéré. Dans le secteur des services financiers, la création de valeur pour les actionnaires, dans un tel contexte, repose sur l'augmentation de la productivité, le contrôle des coûts et la qualité du service.

Nous sommes d'avis que notre orientation stratégique actuelle convient parfaitement à un contexte de croissance lente dans un marché mature et nous sommes déterminés à aller de l'avant avec nos projets.

Notre première priorité pour 2010 est de tirer parti de notre nouveau modèle de distribution. Il a été mis en place en 2009 pour accroître les revenus de l'ensemble de nos secteurs en attirant de nouveaux clients et en augmentant notre part du portefeuille de nos clients actuels. Nous continuerons d'investir dans la mise à niveau des succursales, la formation et les autres mesures de soutien pour nous assurer que notre modèle de distribution atteint les objectifs prévus.

Notre deuxième priorité consiste à mener à terme la simplification et l'uniformisation de nos processus internes et à déployer une nouvelle plateforme technologique pour nos employés travaillant auprès de la clientèle.

Aujourd'hui, la gestion de l'information numérique, soit toutes les données relatives aux clients, est tout aussi importante que la gestion du numéraire. Elle joue maintenant un rôle de premier plan dans le succès des institutions financières. Aussi important que l'argent sonnante, le numérique doit être sécurisé, traité avec rigueur, et ce, en plus d'être judicieusement utilisé pour des fins d'affaires. Les systèmes que nous implanterons permettront d'atteindre de nouveaux sommets à ces égards. Dans le cadre de ces initiatives, comme pour tous nos projets, nous veillerons à ce que soient mis en œuvre, dans les meilleurs délais, les projets conçus en vue de réaliser des gains immédiats en matière de satisfaction de la clientèle, de croissance des ventes et de réduction des coûts.

Notre troisième priorité est de continuer de renforcer notre culture de collaboration et de responsabilisation pour mieux servir nos clients. Cela signifie que nous devons aussi continuer de travailler ensemble de manière à nous assurer que rien ne fait obstacle à l'excellence du service à la clientèle.

Remerciements

En terminant, je désire souligner le départ à la retraite de Mme Gisèle Desrochers, qui a occupé avec distinction divers postes pendant 15 ans. En se joignant à la Banque en 1994 à la tête des Ressources humaines, elle est devenue la première femme à occuper un poste de première vice-présidente au sein de notre organisation. Madame Desrochers a mis sur pied des programmes novateurs, qui ont mené à la reconnaissance de la Banque comme un employeur de choix. La diversité, un élément pour lequel la Banque vient de remporter un prix de la Jeune Chambre de commerce haïtienne, a été au centre de son attention. Elle a aussi fait en sorte qu'au sein de la direction, plus de 39 % des postes sont aujourd'hui occupés par des femmes, pratiquement à égalité avec le chef de file de l'industrie. Plus récemment, Mme Desrochers a joué un rôle important dans la mise en œuvre de notre plan stratégique à titre de première vice-présidente, Bureau des initiatives stratégiques et membre du Bureau de la présidence.

Par ailleurs, au cours du dernier exercice, nous avons eu le plaisir d'accueillir M. Michael Hanley à titre de membre du Bureau de la présidence. Monsieur Hanley, qui a occupé divers postes de direction financière et administrative auprès de grandes sociétés canadiennes, s'est

joint à la Banque en qualité de premier vice-président, Opérations. Depuis novembre 2009, il supervise également le travail du Bureau des initiatives stratégiques.

Notre réussite en 2009 témoigne de la rigueur et de la qualité du leadership de notre entreprise et du dévouement de nos employés. Une somme impressionnante de travail a été accomplie au cours du dernier exercice dans un contexte économique difficile et nos employés méritent de sincères remerciements et nos félicitations. Je tiens également à souligner leur ouverture au changement et leur volonté d'adopter de nouvelles pratiques et responsabilités.

La Banque est au cœur de sa plus importante transformation en 151 ans d'histoire et je remercie le conseil d'administration, l'équipe de direction, les employés et les clients pour leur appui.

Le conseil d'administration et la direction sont d'avis que nous prenons les mesures appropriées pour renforcer nos assises de banque suprarégionale dominante dont la présence à l'extérieur de notre principal marché croît de façon ciblée. De plus, notre stratégie suscite l'engagement de nos employés.

Ensemble, nous bâtissons l'avenir de la Banque et nous en sommes très fiers.

Merci beaucoup.