

# UN CLIENT, UNE BANQUE

APPROCHE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION  
DE LA HAUTE DIRECTION

LE 22 FÉVRIER 2011



Mesdames, Messieurs,  
Chers actionnaires,

Les membres du Conseil reconnaissent l'importance de donner aux actionnaires l'occasion de bien comprendre sur quels principes se fondent nos décisions liées à la rémunération des dirigeants de la Banque, de quelle manière ils sont rétribués ainsi que la valeur de la rémunération que nous leur avons octroyée pour l'exercice 2010.

C'est pour ces raisons que nous désirons, d'une part, vous transmettre notre approche en matière de rémunération adoptée par le Conseil et notre évaluation de la performance du président et chef de la direction et, d'autre part, vous rendre compte des décisions que nous avons prises relativement à la rémunération du président et chef de la direction.

### NOTRE PRIORITÉ : GÉNÉRER UN BÉNÉFICE NET CROISSANT ET SOUTENU

La priorité de la Banque est de procurer aux actionnaires des rendements constants qui égalent ou dépassent ceux des autres institutions financières canadiennes.

La priorité de la Banque est de procurer aux actionnaires des rendements constants qui égalent ou dépassent ceux des autres institutions financières canadiennes. À cet égard, la Banque vise une croissance du bénéfice net annuel de 5 % à 10 % et une amélioration soutenue de la productivité, et ce, tout en maintenant de saines pratiques de gestion du risque.

Pour atteindre cet objectif, la direction de la Banque a adopté une stratégie claire et un plan de transformation détaillé, intitulé *un client, une banque*. Cette transformation vise à offrir aux clients de la Banque, quel que soit leur point d'entrée, les meilleurs conseils, solutions et services financiers et ainsi devenir le chef de file de l'expérience client. C'est grâce à ce cadre de travail que la Banque maintient le cap sur les priorités à long terme tout en relevant les défis à court terme.

### NOTRE PHILOSOPHIE DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil est d'avis que le succès soutenu de la Banque ne pourrait se perpétuer sans la contribution de dirigeants et d'employés talentueux, expérimentés et qualifiés. Pour attirer en poste ces personnes et les inciter à y demeurer, dans un marché où la concurrence est vive, le Conseil a adopté une philosophie de rémunération dont les principes directeurs sont les suivants:

- OFFRIR une **rémunération compétitive** afin de recruter, motiver et fidéliser des dirigeants compétents;
- RECONNAÎTRE la **contribution des dirigeants** selon leurs rôles et responsabilités en échange d'une rétribution juste et équitable;
- RÉMUNÉRER **selon le rendement en considérant différents horizons temporels et en favorisant une prise de risque judicieuse** :
  - VERSER une rémunération compétitive lorsque les résultats sont conformes aux attentes, supérieure lorsqu'ils excèdent les objectifs fixés et inférieure lorsque les résultats sont en deçà des attentes;
  - OFFRIR un niveau de rémunération variable favorisant une prise de risque raisonnable, encadrée par les balises de tolérance au risque de la Banque;
  - ASSURER la symétrie entre le niveau de rémunération variable et les niveaux de risque encourus dans le temps;
  - MOBILISER les dirigeants afin qu'ils orientent leurs efforts vers l'accroissement du rendement de la Banque et de la valeur de l'investissement des actionnaires.
- EXIGER des dirigeants qu'ils détiennent **un nombre minimal d'actions ordinaires de la Banque**, et ce, afin de lier leurs intérêts à ceux des actionnaires.

## NOS RÉALISATIONS POUR ARRIMER LA RÉMUNÉRATION AUX PRINCIPES DE GESTION DES RISQUES

Le comité de ressources humaines (le comité) veille à ce que les politiques et programmes de rémunération de la Banque respectent la réglementation et les normes en vigueur, favorisent une saine gestion des risques et permettent d'assurer un lien étroit entre la rémunération versée, le rendement financier de la Banque et celui procuré aux actionnaires.

Considérant l'évolution des cadres réglementaire et normatif ainsi que les nouvelles pratiques exemplaires, voici une synthèse des changements apportés au cours des deux dernières années :

### SIMPLIFICATION DU PROGRAMME DE PRIMES ANNUELLES

- Un seul indicateur, soit le bénéfice net attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires
- Un niveau prédéterminé de bénéfice net attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires doit être généré pour déclencher le paiement de primes annuelles

### PRIMES ANNUELLES DIFFÉRÉES

- Majoration de la portion différée des primes des dirigeants et des spécialistes du secteur des Marchés financiers. Cette portion différée est octroyée sous forme d'unités d'actions assujetties à des restrictions

### CRITÈRE DE PERFORMANCE

- Programme de rémunération à moyen terme offert aux Membres de la direction visés, lié à la croissance relative sur trois ans du rendement total aux actionnaires de la Banque

### AVOIR MINIMAL EN ACTIONS

- Obligation de détention d'un avoir minimal en actions ordinaires de la Banque par les dirigeants et certains spécialistes du secteur des Marchés financiers

### OPÉRATIONS DE COUVERTURE PROSCRITES

- Interdiction d'acheter des instruments financiers conçus pour se protéger contre une diminution de la valeur des titres de capitaux propres octroyés à titre de rémunération

### DROIT DE REPRISE DE LA RÉMUNÉRATION

- Ajout d'une clause de droit de reprise de la rémunération différée des dirigeants et des spécialistes du secteur des Marchés financiers dans certaines circonstances

### DÉCLENCHEUR DES PRIMES ANNUELLES

- Interdiction de créer toute enveloppe de primes annuelles dans l'éventualité où le niveau minimum de capital réglementaire de la Banque requis par les autorités réglementaires n'est pas atteint.

Par ailleurs, conformément à la norme 15 publiée par le Conseil de stabilité financière en septembre 2009, la Banque Nationale a décidé de procéder à une publication volontaire et disponible sur son site Internet de la rémunération octroyée en 2010 à son personnel pouvant influencer significativement le profil de risque de la Banque.

## UNE RÉMUNÉRATION LIÉE AU RENDEMENT DE LA BANQUE

Nos principes directeurs incitent à lier la rémunération au rendement de la Banque. C'est ce qui explique pourquoi :

- Plus de 75 % de la rémunération directe cible (soit celle qui est octroyée lorsque les résultats sont identiques aux objectifs fixés) des Membres de la haute direction visés est variable ou « à risque »
- Cette rémunération dépend du degré d'atteinte d'une combinaison d'objectifs d'entreprise et d'objectifs individuels ainsi que du rendement du cours de l'action ordinaire.

La rémunération des Membres de la haute direction visés comprend les éléments suivants :

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE	
<b>Fixe :</b>	Salaire de base
<b>Variables (à risque selon le rendement) :</b>	
• Court terme	Prime annuelle ✓ Liée à la croissance du bénéfice net attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires ✓ Déclencheur : un seuil minimum de bénéfice doit être atteint
• Moyen terme (rémunération différée)	Unités d'actions assujetties à un critère de performance (UAP) ✓ Valeur finale à risque ✓ Connue après 3 ans ✓ Critère de performance : RTA relatif
• Long terme (rémunération différée)	Options d'achat d'actions ✓ Liée au rendement du cours de l'action
<b>Autres :</b>	Avantages sociaux, régime de retraite et avantages accessoires

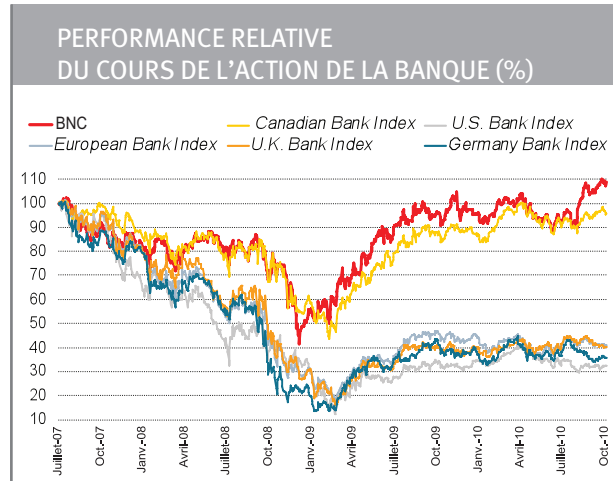
Pour assurer la compétitivité de la rémunération des dirigeants, le CRH procède à une révision annuelle de leur rémunération totale cible.

Pour assurer la compétitivité de la rémunération des dirigeants, le comité procède à une révision annuelle de leur rémunération totale cible. Pour ce faire, le comité prend connaissance des résultats des études de marché qu'il a commandées auprès de ses conseillers externes indépendants, reçoit les recommandations du président et chef de la direction au sujet de la rémunération des membres du Bureau de la présidence, procède à sa propre analyse, puis émet ses recommandations au Conseil.

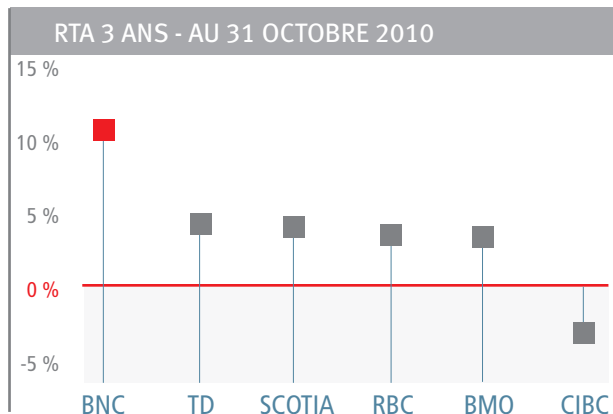
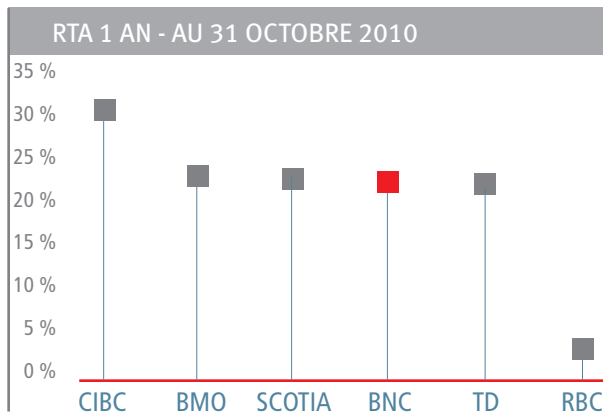
## UNE CONTRIBUTION MARQUÉE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION À LA RENTABILITÉ DE LA BANQUE

En 2010, la Banque a accru son bénéfice net de 21 % à un niveau record, maintenu la qualité de son portefeuille de crédit ainsi que la solidité de son capital de base et de sa situation de liquidité, malgré la période d'incertitude à l'égard du système financier mondial.

La performance relative de l'action de la Banque (TSX : NA) s'est révélée la meilleure parmi les grandes institutions bancaires canadiennes, tel que le démontre le graphique ci-contre. Cette performance a été supérieure à celle du marché canadien ainsi qu'à celle enregistrée par divers indices regroupant des institutions bancaires étrangères au cours des trois derniers exercices.



Également, au cours de l'exercice 2010, le rendement total à l'actionnaire (RTA) de la Banque s'est comparé avantageusement à celui des cinq autres grandes banques, alors qu'au cours des trois dernières années, il s'est avéré supérieur de façon marquée, comme le démontrent les deux graphiques ci-dessous.



Ainsi, depuis 2007, malgré les défis importants liés au PCAA et au contexte économique difficile de 2009, la performance financière de la Banque s'est appréciée de manière soutenue sous le leadership de M. Vachon. Le tableau suivant illustre l'évolution des résultats financiers de la Banque ainsi que la rémunération totale directe de M. Vachon au cours des quatre derniers exercices, ce dernier ayant été nommé président et chef de la direction le 1<sup>er</sup> juin 2007.

RÉSULTATS	RENDEMENT FINANCIER			
	2010	2009	2008	2007
Bénéfice net attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires	971 M \$	795 M \$	744 M \$	520 M \$
Rendement des capitaux propres	17,0 %	15,6 %	16,4 %	11,5 %
Bénéfice par action ordinaire dilué	5,94 \$	4,94 \$	4,67 \$	3,22 \$
Ratios de fonds propres – BRI selon Bâle II catégorie 1	14,0 %	10,7 %	9,4 %	– <sup>(1)</sup>
Cours de l'action au 31 octobre	67,13 \$	56,39 \$	45,21 \$	54,65 \$
Rendement total à l'actionnaire (RTA)	23 %	32 %	-13 %	-7 %
Rémunération totale directe du président et chef de la direction	5,2 M \$	5,6 M \$	4,7 M \$	3,9 M \$

<sup>(1)</sup> Ratios calculés selon les anciennes règles de la BRI-Bâle I en 2007.

## RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

La rémunération du président et chef de la direction, Louis Vachon, s'appuie essentiellement sur le degré d'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs de performance que le Conseil approuve en début d'exercice financier.

En 2010, malgré le niveau record de certains résultats financiers, le contexte des marchés financiers, l'impact des PCAA et les investissements importants requis par la transformation *un client, une banque* ont limité la capacité de la Banque à atteindre son objectif financier à court terme fixé en début d'exercice pour l'établissement de la prime annuelle de M. Vachon.

**Le Conseil est très satisfait des progrès réalisés par M. Vachon et son équipe en 2010.**

Toutefois, le Conseil est d'avis que les initiatives et les stratégies mises en place dans le cadre du plan de transformation *un client, une banque* génèrent à court terme des résultats tangibles, favorisent la croissance de la Banque à moyen terme et assurent ainsi sa pérennité. Le Conseil est très satisfait des progrès réalisés par M. Vachon et son équipe en 2010.

Ainsi, le Conseil, sur recommandation du comité, a majoré le salaire de base de M. Vachon de 2,25 % en date du 30 août 2010, le situant à 869 125\$. Également, afin de reconnaître les progrès réalisés à l'égard des objectifs stratégiques dans le cadre de l'exercice 2010, le CRH a recommandé au Conseil une majoration discrétionnaire de la prime annuelle octroyée. Conséquemment, le Conseil a approuvé la rémunération suivante :

	RÉMUNÉRATION VARIABLE CIBLE		
	% DU SALAIRE	EN \$	
Prime annuelle (court terme)	125 %	1 086 400 \$	<b>884 000 \$</b>
Rémunération à moyen terme	150 %	1 303 700 \$	<b>1 303 700 \$</b>
Rémunération à long terme	250 %	2 172 800 \$	<b>2 172 800 \$</b>
Total		4 562 900 \$	<b>4 360 500 \$</b>

Le tableau suivant détaille le calcul de la prime annuelle :

SALAIRE DE BASE	X	% DU SALAIRE	X	% D'ATTEINTE DES RÉSULTATS	=	MONTANT
869 125 \$	X	125 %	X	66,66 %	=	724 000 \$
Ajustement discrétionnaire approuvé par le Conseil						
869 125 \$	X	125 %	X	15 %	=	160 000 \$
Total						<b>884 000 \$</b>

La rémunération totale directe (soit le salaire de base auquel s'ajoute la rémunération variable) octroyée à M. Vachon a été de 5 211 486 \$, représentant 93 % de la rémunération totale directe qui lui a été octroyée en 2009.

Le conseil exige que le président et chef de la direction détienne une valeur totale en actions représentant au moins cinq fois la valeur de son salaire de base moyen des trois dernières années. À la fin de l'exercice, M. Vachon détenait une valeur totale en actions de plus de vingt fois son salaire de base.

## EN CONCLUSION

Nous sommes heureux d'avoir l'occasion de vous expliquer les fondements de notre approche en matière de rémunération des dirigeants. Vous avez aussi la possibilité d'obtenir le détail des informations en consultant les parties 6 et 7 de la Circulaire de sollicitation de procurations de la direction transmise aux actionnaires en vue de l'assemblée annuelle du 30 mars 2011.

Le Conseil réitère sa confiance dans les perspectives d'avenir de la Banque et son appui aux membres de la direction de la Banque. Cette dernière possède de solides assises et une stratégie claire et ciblée. Elle fait preuve d'une vigilance constante dans la gestion des risques et la mise en œuvre rigoureuse de ses stratégies. La direction et ses quelque 18 000 employés forment une équipe compétente et dévouée, déployant tous les efforts nécessaires pour assurer le succès et la pérennité de la Banque.

Le président du conseil d'administration



Jean Douville

Le président du comité de ressources humaines



Jean Gaulin