« La crise financière – Un point de vue canadien sur les leçons qu'on en a tirées et comment éviter la prochaine crise. »

Allocution de Richard Nesbitt
Chef de l'exploitation, Banque CIBC
London School of Economics
Le 3 octobre 2013
Priorité au discours prononcé

Bonjour,

Cela me fait plaisir de me retrouver aujourd'hui avec vous à la LSE. J'y ai obtenu ma maîtrise ès sciences en comptabilité et finance il y a près de 30 ans, et la LSE me rappelle toujours de bons souvenirs.

Beaucoup de choses ont évidemment changé depuis mon passage ici. Les étudiants ne tapent plus leurs essais sur des machines à écrire, les téléphones portables n'existaient pas à l'époque, et je grisonne. Cependant, bon nombre de choses n'ont pas changé. La LSE est toujours à la poursuite de l'excellence en enseignement et elle y réussit. Elle continue aussi de stimuler les étudiants et elle les encourage à penser indépendamment.

Cette façon de faire a certainement été d'un grand concours à ma carrière dans les marchés financiers, notamment en périodes de difficultés et de changements. Cela comprend les cinq dernières années pendant lesquelles nous avons vécu une crise financière

mondiale dont nous ressentons toujours les séquelles, et qui a été suivie d'une lente reprise.

Aujourd'hui :

1. Je commencerai tout d'abord par une simple explication des premières causes de la crise qui a éclaté en 2008.
2. Je survolerai ensuite brièvement la conjoncture économique dans son ensemble et les questions très médiatisés qui se sont ensuivies.
3. Je soulignerai ensuite pourquoi le Canada s'en est tiré mieux que la plupart des autres pays… et j'évoquerai brièvement les perspectives pour le Canada.
4. Je ramènerai tout cela à ce qui s'est passé à la Banque CIBC et comment nous avons réagi.
5. En dernier lieu, je terminerai par mes commentaires sur ce qui peut être fait pour éviter une autre crise financière.

Qu'est-ce qui a donc provoqué la crise financière?

À mon avis, même s'il y avait plusieurs problèmes interconnectés, il n'y avait en réalité que deux importants facteurs. Le premier était l'endettement excessif des consommateurs et des gouvernements dans le monde entier. Deuxièmement, alimentée par des politiques gouvernementales et de bas taux d'intérêt, une folie s'était emparée du marché immobilier et du marché du logement.

Si je devais résumer cette question davantage, je dirais que le fil qui lie tout cela ensemble était l'avidité partout présente. Les

gouvernements vivaient au-dessus de leurs moyens; les banques et les institutions étaient à la recherche de profits à court terme de préférence à des résultats durables; et les consommateurs désiraient plus qu'ils ne pouvaient se permettre en réalité.

Une telle situation ne pouvait absolument pas durer.

En résumé… du milieu à la fin de 2007, des problèmes ont commencé à surgir. De grandes banques d'investissement américaines avaient subi de lourdes pertes en raison de leur exposition aux prêts hypothécaires à risques élevés. Ces premières réductions de valeur d'actifs étaient comme un canari dans une mine de charbon.

- À partir de ce moment-là, le malaise a commencé à se répandre dans les marchés mondiaux des prêts hypothécaires et de crédit, et il s'est intensifié au fur et à mesure que de nombreuses banques déclaraient des pertes connexes.
- Le resserrement du crédit à l'échelle mondial a commencé à empirer; et
- Les chefs de la direction de grandes banques comme Merrill Lynch et Citigroup ont donné leur démission à la suite des pertes liées aux prêts hypothécaires à risques élevés.

Lorsque je suis arrivé à la Banque CIBC au début de 2008, les premiers signes de problèmes étaient évidents. C'est alors que le gouvernement américain a commencé à jouer un rôle plus actif et plus énergique. Il a pris le contrôle d'importantes institutions comme Freddie Mac et Fannie May. Il a aussi pris des intérêts dans de nombreuses banques – la première fois depuis la grande dépression

que le gouvernement participait au capital de banques commerciales privées.

Lorsque Bear Stearns s'est effondré, la Fed a orchestré son acquisition par JP Morgan. Elle a aussi joué un rôle de premier plan dans l'acquisition de Merrill Lynch par Bank of America – une transaction qui s'est révélée après coup désastreuse pour Bank of America et ses actionnaires.

Lorsque Lehman Brothers a déclaré faillite en septembre 2008, ce n'était plus qu'une question de temps.

La faillite de Lehman a répandu la peur dans les marchés. Cette peur est devenue évidente au cours des semaines qui ont suivi, après que le Congrès américain a refusé d'adopter le plan de sauvetage de 700 milliards de dollars, le *Troubled Assets Relief Program* (TARP), portant sur le rachat d'actifs « toxiques » d'institutions financières. Le jour où le TARP a été rejeté, le Dow a perdu 7 %. Il avait plongé de 18 % à la fin de la semaine lorsque le Congrès a adopté le plan de sauvetage.

La semaine au cours de laquelle Lehman s'est effondré a été décisive dans la crise. Nous nous en tirions tout seuls jusqu'à cette semaine. Nous avions établi des plans pour affronter l'effondrement de Lehman, mais nous savions que d'autres institutions allaient aussi faire faillite.

Nous avons été surpris par la rapidité avec laquelle la situation a changé.

- Merrill Lynch a été racheté par Bank of America.

- AIG a été renfloué.
- Les dirigeants du gouvernement ont annoncé qu'ils ne permettraient pas qu'une banque importante pour le système financier fasse faillite.
- Les banques centrales ont commencé à injecter des liquidités.

La crise s'est complètement transformée après cette semaine. Nous nous trouvions alors face à une phase de reconstruction qui, quoique difficile, a ramené de l'ordre dans une situation chaotique.

En raison de tout cela, vers la fin de l'année :

- Le Dow avait baissé de 34 %, sa baisse la plus prononcée depuis 1931.
- Le S&P 500 était en baisse de 40 %, sa pire baisse depuis 1937.
- Le TSX avait perdu 35 %, sa pire perte depuis 1931.
- 25 banques avaient aussi fait faillite.

Qu'en était-il du Canada?

Le Canada n'est pas sorti indemne de la crise financière. On dit souvent que lorsque les États-Unis éternuent, le Canada prend froid. Que cela soit vrai ou pas, étant donné que les trois quarts des exportations canadiennes sont destinés aux États-Unis, notre économie est étroitement liée à notre voisin du sud. Et plus que cela, l'économie mondiale a corrélé nos économies régionales plus étroitement que jamais.

Même si la récession n'a pas été aussi grave au Canada qu'ailleurs, ses effets se sont vite fait sentir. Au cours des neuf premiers mois du ralentissement :

- le PIB du Canada a reculé de 3,3 %;
- nos exportations ont diminué d'une manière spectaculaire de 16 %;
- les investissements ont baissé de 22 %, car les gens se sont retirés dans l'attentisme compte tenu de l'incertitude et de la volatilité extraordinaires.

Mais, nous nous sommes aussi redressés plus rapidement que la plupart des pays.

Et ce, en grande partie, parce que nous avions pris des mesures pondérées et bien coordonnées, et nous avions une marge de manœuvre pour réagir à la crise et à ses répercussions.

Nous avons, en tant que pays, un contexte réglementaire prudent, une politique budgétaire saine et un secteur bancaire extrêmement concentré. Les chefs de file du secteur privé ont collaboré étroitement et avec le sentiment d'un but commun avec les organismes réglementaires et les gouvernements en vue de résoudre la situation.

Par conséquent, lorsque la crise a éclaté, le dialogue était très franc et toutes les parties concernées ont adopté une approche et des mesures hautement motivées et réfléchies.

Pendant que la crise se déroulait, Mark Carney, l'actuel gouverneur de la Banque d'Angleterre, était assis à la table. Il était alors à la tête de

la Banque du Canada. Il a joué un rôle de premier plan en coordonnant la réaction du Canada et en maintenant les lignes de communication ouvertes. À l'instar d'autres banques centrales, la Banque du Canada a elle aussi injecté des liquidités considérables dans le marché.

Nos données fondamentales sous-jacentes en matière de crédit étaient aussi solides.

Les bilans des ménages et du gouvernement étaient relativement sains. Le gouvernement a été en mesure d'injecter plus d'un pour cent par année pour soutenir la croissance et la reprise. En outre, la diminution des dépenses de consommation des ménages était moins de la moitié de ce qu'elle avait été au cours des deux récessions précédentes. Fait intéressant, même si l'endettement des ménages était moins élevé au Canada qu'aux États-Unis ou au Royaume-Uni en 2008, il s'est mis à monter au cours des dernières années et il a baissé aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Notre marché immobilier était par ailleurs stable et il n'avait pas été pris de folie comme aux États-Unis.

Passons maintenant à l'expérience de la Banque CIBC durant la crise.

À la fin de 2007, nous avions une exposition notionnelle de 35 milliards de dollars aux États-Unis et dans le marché non américain des prêts hypothécaires à l'habitation. Durant 2008, nous avons affiché des pertes de 7,3 milliards de dollars dans le marché des crédits structurés.

Les mesures adoptées par la Banque CIBC étaient dirigées par notre chef de la direction, Gerry McCaughey, et comprenaient la nomination de nouveaux dirigeants à des postes clés. J'ai été nommé à la tête des services bancaires de gros de la Banque CIBC et, à la suite d'un remaniement interne, notre chef des finances a assumé la responsabilité du portefeuille des risques.

Mais aussi :

- Nous nous sommes retirés du marché de crédit structuré.
- Nous avons pris la dure décision d'annuler un rachat d'actions.
- Nous avons émis 2,9 milliards de dollars d'actions en janvier 2008 avant que la crise ne se soit fermement installée.
- Nous avons réduit les opérations du portefeuille des activités en voie de liquidation.
- Nous avons prolongé la durée des opérations de financement par emprunt; et
- Nous avons réduit nos besoins d'emprunt.

Arrivant à la Banque CIBC à ce moment-là, j'ai accordé une importance prioritaire à l'élimination des risques dans nos services bancaires de gros. Pour ce faire, nous nous sommes concentrés sur cinq principaux domaines.

1. Nous avons vendu ou abandonné des opérations, ou nous les avons réalignées, en vue de créer des services qui rapporteraient un revenu récurrent capable de durer.

- Plus précisément, nous avons abandonné les actions et les services bancaires d'investissement américains ainsi que les opérations de financement à effet de levier aux États-Unis et au Royaume-Uni;
- Nous avons aussi scindé nos groupes de banque d'investissement et de financement d'entreprises, et nous y avons mis différents dirigeants en place.

2. Nous avons renforcé l'importance que nous accordons aux clients et nous avons noué des relations plus profondes avec eux.
3. À l'appui de cette priorité, nous avons élargi la gamme des produits que nous proposons aux clients afin de répondre à leurs besoins et accroître notre bénéfice dans des segments qui sont au cœur de ce que nous faisons. Cela comprend des investissements dans nos services de négociations électroniques et de base.
4. Nous avons aussi fait en sorte d'utiliser nos ressources de manière pondérée. Comme vous le savez tous, les ressources sont rares en affaires. Par ailleurs, la gestion d'opérations dans les marchés financiers n'est pas quelque chose que l'on peut faire sans s'exposer à un certain risque. Lorsque nous prenions des risques, nous voulions faire en sorte qu'ils soient bien gérés et au profit de nos clients.
5. Nous avons en dernier lieu accordé une importance primordiale à nos effectifs. Étant donné qu'une nouvelle stratégie était en place, nous avons nommé des dirigeants dans des rôles d'une importance clé pour qu'ils puissent donner les résultats escomptés. Nous l'avons fait au Canada et dans le reste du monde. C'est pour cette raison que nous disposons d'un effectif plus nombreux dans toutes nos opérations.

En raison de la réponse de la Banque CIBC et du Canada dans son ensemble, nous nous sommes bien tirés de la crise.

Je suis fier du travail et des progrès que nous avons accomplis à la Banque CIBC et dans nos opérations liées aux marchés financiers. Nous avons maintenant une entreprise axée sur les clients qui a :

- prouvé qu'elle est en mesure de dégager un bénéfice d'excellente qualité, régulièrement et de manière durable,
- accru sa rentabilité, et
- amélioré la satisfaction des employés.
- Ce qui est aussi important, c'est que nous avons établi une solide plateforme qui nous permettra de continuer de croître.

Cette année, la Banque CIBC a été classée une fois de plus la plus solide banque d'Amérique du Nord et au troisième rang mondial.

Je ferais valoir que cela est le résultat direct d'une direction hautement compétente, d'un peu de chance et des mesures décisives qui ont été prises au bon moment – étayées par un puissant « vent arrière » canadien.

Grâce à notre attitude proactive nous étions bien préparés à d'autres événements survenus depuis la crise financière, notamment la crise de la dette qui persiste en Europe et l'incertitude budgétaire aux États-Unis. En outre, le retrait de nombreuses banques, en particulier des banques européennes, a donné lieu à d'excellentes occasions d'affaires pour celles qui ont les ressources nécessaires pour se battre contre la concurrence pour attirer des clients.

La Banque CIBC n'a pas été la seule banque canadienne à s'être bien tirée de la crise. De nombreuses banques ont profité de cette occasion pour faire des acquisitions stratégiques à des prix attrayants, en particulier aux États-Unis. La Banque CIBC l'a fait, tout comme nos confrères à la Banque TD et à la Banque de Montréal.

En raison de leurs solides données fondamentales sous-jacentes et des mesures qu'elles ont prises, les banques canadiennes se sont classées selon le Forum économique mondial parmi les plus solides du monde pendant six années de suite.

Nous avons un avenir brillant devant nous. Cela s'explique en grande partie par notre abondance d'importantes ressources naturelles. La prospérité du Canada est étroitement liée à sa capacité à créer de la valeur à partir de ses abondantes ressources naturelles. Voilà un énoncé qui était vrai il y a plus d'un siècle et qui l'est encore aujourd'hui.

Nos ressources naturelles ont des répercussions économiques énormes. Même après la récente récession, nos secteurs des ressources ont généré environ 15 % du produit intérieur brut nominal total du Canada, qui s'élève à 1,7 billion de dollars. Nos trois principaux secteurs des ressources naturelles, soit l'énergie, les mines et minéraux ainsi que la foresterie, emploient directement plus de 750 000 personnes. Ils représentent environ la moitié des exportations du Canada et ont attiré en 2011 de nouvelles dépenses en immobilisations de plus de 105 milliards de dollars.

Les ressources naturelles abondent aux quatre coins du Canada, d'un océan à l'autre.

Le Canada abrite 10 % des forêts mondiales. En fait, les forêts couvrent à peu près la moitié de notre territoire. Chaque année, nous exploitons moins de 1 % de nos forêts, mais nous restons néanmoins les plus grands exportateurs de produits forestiers du monde. L'industrie forestière a traversé une période difficile à la suite de la crise de l'habitation et de la récession de 2008, mais elle a remonté la pente au fur et à mesure que le marché américain s'est rétabli et que de nouveaux marchés se sont ouverts en Asie.

Parce qu'il produit plus de 60 minéraux et métaux, notre pays fait partie des chefs de file mondiaux du secteur minier. Le Canada est le plus grand producteur de potasse du monde et il figure parmi les cinq plus grands producteurs d'uranium, de nickel et de diamants. On y trouve plus de 200 mines d'un océan à l'autre, principalement dans cinq provinces, dont la Colombie-Britannique et Terre-Neuve-et-Labrador, à l'est et à l'ouest du pays.

Le secteur traverse une période cruciale, grâce dans une large mesure aux nouvelles occasions qui se présentent : l'innovation et les nouvelles technologies nous permettent d'exploiter des ressources auparavant inaccessibles.

Le Canada occupe le troisième rang mondial au chapitre des réserves prouvées de pétrole, derrière l'Arabie saoudite et le Venezuela. À l'heure actuelle, la production pétrolière au Canada s'élève à environ 3,3 millions de barils par jour. Si les projets d'infrastructure existants

se concrétisent comme prévu, deux autres millions de barils par jour pourraient s'ajouter à cette production au cours des 10 prochaines années. De plus, bien que les estimations varient, l'exploitation des sables bitumineux du Canada pourrait doubler la production pétrolière actuelle et la porter à plus de six millions de barils par jour d'ici 2030.

Nous disposons également d'importantes ressources de gaz naturel. Le Canada occupe actuellement le troisième rang au chapitre de la production gazière. Les perspectives de croissance du secteur canadien de l'énergie s'amélioreront au fur et à mesure que les avancées en matière de gaz de schiste nous donneront accès à des réserves considérables de gaz naturel. Une fois liquéfié, le gaz naturel apportera aux marchés internationaux une source d'énergie qui est utilisée et transportée en toute sécurité partout dans le monde depuis 50 ans.

En matière d'énergie renouvelable, le Canada occupe le troisième rang mondial pour la production d'hydroélectricité. Plus de 500 centrales hydroélectriques réparties aux quatre coins du pays produisent environ 350 millions de mégawattheures d'électricité. La plus grande partie de cette puissance hydraulique installée se trouve au Québec, mais compte tenu de nos ressources considérables en eau, d'autres provinces comme la Colombie-Britannique, le Manitoba, l'Ontario et Terre-Neuve-et-Labrador jouent également un rôle important dans le secteur.

La prospérité du Canada et celle de nos secteurs des ressources naturelles sont étroitement liées, et elles le demeureront.

Favorisé par l’abondance de ses ressources naturelles et son redressement relativement rapide de la crise, le Canada est sur la bonne voie pour équilibrer son budget en 2015. Nous serions probablement le seul pays du G20 à pouvoir équilibrer ses comptes à la suite de la crise.

Éloignons-nous un moment de la Banque CIBC et du Canada. L’importante question, sur laquelle bon nombre de personnes se sont penchées, c’est de se demander ce qui peut être fait pour éviter que cela ne se répète à l’avenir.

Selon l’opinion générale qui prévaut, la solution réside dans la réglementation. Des règlements considérablement plus rigoureux vont être édictés. Ils exigeront que les banques augmentent le montant de leurs fonds propres et leurs liquidités.

Les meilleures banques et les plus solides parmi nous sauront s’adapter. Elles trouveront de nouveaux moyens de livrer concurrence et d’offrir des solutions novatrices à leurs clients… et elles prospéreront. D’autres ne pourront pas soutenir la concurrence. Je m’attends donc à d’autres opérations de consolidation dans ce secteur au cours des années à venir.

La Banque CIBC souscrit au nouveau cadre réglementaire et croit que son acceptation procure un avantage compétitif de longue durée. Cependant, la réglementation à elle seule n’empêchera pas d’autres crises à l’avenir. Elle ne représente qu’une partie de la réponse.

Il semble qu'un événement exceptionnel se produit dans les marchés environ tous les quatre ou cinq ans.

- L'Asie et la Russie en 1997 et 1998.
- La débâcle des valeurs Internet à la fin des années 1990.
- Les crises de la dette et monétaires en Argentine et au Brésil en 2001 et 2002.
- Tout dernièrement, la crise de la dette en Europe.

La prochaine crise pourrait provenir d'un secteur bancaire parallèle moins réglementé, ou d'ailleurs. Il y a une crise imminente des régimes de retraite qui se profile à l'horizon.

Que pouvons-nous donc faire pour mieux gérer de telles crises et peut-être réduire leur gravité?

Ce que je vais vous dire ne vous surprendra pas au vu de mon parcours de carrière – je crois dans le capitalisme. Je crois que les entreprises ont le droit de réussir et d'être récompensées, et le droit de faire faillite et de payer le prix de leur faillite.

Je ferais donc valoir qu'aucune institution n'est trop importante pour ne pas la laisser tomber. Si nous supprimons la possibilité de faillite, les entreprises ne seront plus incitées dans la même mesure à soutenir la concurrence et à gérer leurs opérations de manière à se prémunir contre le risque de baisse. Les « dispositions testamentaires » exigées en vertu des nouvelles lois comme la loi Dodd-Frank sont utiles à cet égard. Si une entreprise fait faillite, la disposition testamentaire nous présente une feuille de route pour la dissolution rapide et ordonnée.

La planification, une bonne direction et une bonne gouvernance sont aussi importantes.

La planification jette les fondations du succès, aide à définir un engagement à des objectifs communs, met de la discipline dans les opérations des entreprises et peut aider à éviter le désastre.

La direction émane du haut et fait en sorte que les bonnes questions soient posées et que les plans soient exécutés comme prévu. Et une bonne gouvernance ainsi que la gouvernance du conseil d'administration et une surveillance active sont des questions cruciales que nous devons continuer de faire avancer. Il est dans notre intérêt fondamental à tous de réfléchir au rôle que la gouvernance et les conseils d'administration des banques ont joué dans la crise. Ce sont des leçons à tirer qui nous aideront à l'avenir.

Je crois par ailleurs que les banques d'investissement doivent faire en sorte qu'elles exercent leurs opérations d'une manière sûre et saine, en ayant à cœur les intérêts supérieurs de leurs clients. Les dirigeants doivent établir une culture d'entreprise qui apprécie et récompense un succès durable et la création de valeur à long terme. Je veux dire par là une direction exercée pour le compte des clients, des marchés et de l'économie dans son ensemble.

Il est instructif de voir ce que l'on peut apprendre de ceux qui n'ont pas agi en tenant ce principe à l'esprit.

Je terminerai par un message à l'intention de ceux d'entre vous qui en sont au début de leur carrière. En tant que futurs dirigeants, c'est à vous qu'il incombe d'éviter des crises futures.

Mon objectif à la Banque CIBC a toujours été de transmettre la banque à la génération suivante en meilleure forme qu'elle est aujourd'hui. Ce sera à votre tour ensuite.

En obtenant une éducation, vous acquérez les connaissances qui aideront à protéger contre des problèmes de ce genre. Les plus importantes parmi ces connaissances sont des compétences quantitatives, en réflexion critique, en leadership et responsabilisation.

Il est important d'apprendre à ne pas avoir peur du changement, aussi important soit-il. Lorsque vous voyez des changements venir, préparez-vous-y tôt et adaptez-vous avant d'être forcé de le faire.

Je voudrais faire une pause maintenant pour répondre à vos questions.