



PRÉSENTATION PAR FRANÇOIS DESJARDINS

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES

9 AVRIL 2019

# PRÉSENTATION PAR FRANÇOIS DESJARDINS PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

## ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES

9 AVRIL 2019 – 9 h 30

### LA GALERIE DU CENTRE DE DIFFUSION TMX, TORONTO

Dans ce document, dans d'autres documents déposés auprès des organismes de réglementation canadiens ou dans d'autres communications, nous pouvons, à l'occasion, formuler des énoncés prospectifs, écrits ou oraux, au sens des lois applicables en matière de valeurs mobilières. Ces énoncés prospectifs incluent, notamment, des énoncés relatifs à notre plan d'affaires et à nos objectifs financiers, y compris des énoncés présentés à la rubrique « Perspectives » de notre rapport annuel 2018. Les énoncés prospectifs formulés dans ce document sont destinés à aider les lecteurs à mieux comprendre notre situation financière et les résultats de nos activités aux dates indiquées et pour les périodes closes à ces dates, et pourraient ne pas être adéquats à d'autres fins. Les énoncés prospectifs sont habituellement marqués par l'emploi du conditionnel et l'usage de mots tels que « perspectives », « croire », « estimer », « prévoir », « projeter », « escompter », « anticiper », « planifier », « pourrait », « devrait », « ferait », ou la forme négative ou des variantes de tels termes, ou une terminologie similaire.

Du fait de leur nature, ces énoncés prospectifs reposent sur des hypothèses et comportent un certain nombre de risques et d'incertitudes d'ordre général et spécifique. Il est donc possible que les prévisions, projections et autres énoncés prospectifs ne se matérialisent pas ou soient inexacts. Quoique nous soyons d'avis que les attentes exprimées dans ces énoncés prospectifs sont raisonnables, nous ne pouvons garantir que ces attentes s'avéreront exactes. Les énoncés prospectifs sont fondés sur certaines hypothèses importantes que nous avons posées, notamment à l'égard de nos estimations et des énoncés relatifs à notre plan d'affaires et à nos objectifs financiers, y compris les énoncés présentés à la rubrique « Perspectives » de notre rapport annuel 2018.

Nous déconseillons aux lecteurs de se fier indûment aux énoncés prospectifs pour prendre des décisions, étant donné qu'en raison de divers facteurs significatifs, les résultats réels pourraient différer considérablement des opinions, plans, objectifs, attentes, prévisions, estimations et intentions exprimés dans ces énoncés prospectifs. Ces facteurs comprennent, entre autres, les changements aux conditions des marchés des capitaux, les changements des politiques monétaire, budgétaire et économique des gouvernements, les variations des taux d'intérêt, les niveaux d'inflation et la conjoncture économique en général, l'évolution des lois et de la réglementation, les changements à l'égard de la concurrence, les modifications apportées aux notes de crédit, la rareté des ressources humaines, l'évolution des relations de travail et l'évolution de l'environnement technologique. De plus, ces facteurs comportent notre capacité de mettre en œuvre notre plan et, notamment, la réorganisation réussie des succursales de services aux particuliers, la modernisation du système bancaire central et l'adoption de l'approche fondée sur les notations internes avancée en matière de risque de crédit.

Enfin, nous prévenons le lecteur que la liste de facteurs ci-dessus n'est pas exhaustive. Pour de plus amples renseignements sur les risques, incertitudes et hypothèses qui pourraient faire en sorte que nos résultats réels diffèrent des attentes exprimées, les personnes intéressées sont priées de consulter la rubrique « Appétit pour le risque et cadre de gestion des risques » de notre rapport annuel 2018 et les autres documents publics déposés et disponibles sur le site [www.sedar.com](http://www.sedar.com).

Nous ne nous engageons pas à mettre à jour les énoncés prospectifs, écrits ou oraux, formulés par nous ou en notre nom, sauf dans la mesure où la réglementation des valeurs mobilières l'exige.

Seul le discours prononcé doit être considéré comme faisant autorité.

Au nom de Banque Laurentienne Groupe Financier, je vous remercie de votre présence ce matin.

Madame Courville, l'équipe et moi-même désirons vous remercier et vous souhaiter le meilleur des succès dans votre nouveau rôle de présidente du conseil d'administration du Canadien Pacifique.

M. Mueller, nous sommes heureux de vous accueillir et reconnaissants, puisque notre organisation est en plein parcours pour devenir une banque meilleure et différente. Et je dois dire, qu'elle sera vraiment MEILLEURE et DIFFÉRENTE.

Permettez-moi maintenant de vous demander: « Qui aurait cru » ?

Qui aurait cru qu'une banque, fondée il y a 173 ans, qui a aidé des milliers de nouveaux Canadiens arrivant dans le port de Montréal, aurait aujourd'hui plus de 45 milliards d'actifs et compterait parmi les 40 plus importantes banques en Amérique du Nord ?

Qui aurait cru- que cette banque, qui, il y a à peine 40 ans, était seulement en mesure d'offrir des services bancaires aux particuliers sur l'île de Montréal, serait aujourd'hui une institution pancanadienne avec une présence ciblée aux États-Unis ? Et qui non seulement offre des services aux particuliers mais :

- a un secteur des Services aux entreprises en croissance, qui d'ailleurs est un joueur clé dans le financement d'équipement, d'inventaire et du commercial immobilier;
- a un modèle d'affaires unique bénéficiant d'un réseau indépendant de conseillers et de courtiers pour la distribution de ses produits;
- a un courtier intégré qui peut réunir un groupe de plus de 300 investisseurs institutionnels, émetteurs privés et courtiers en valeurs mobilières lors d'une conférence de petite capitalisation;
- et met l'accent sur le conseil financier, car c'est ce que nos clients nous disent qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin?

Qui aurait cru que cette institution financière, perçue par certains comme la banque de mon grand-père, serait la plus grande banque au Canada à implanter un nouveau système bancaire central, un système qui permettra :

- de retirer les systèmes patrimoniaux;
- d'aller de l'avant avec une plateforme moderne et flexible; et
- de lancer des produits bancaires numériques à travers le Canada, respectant la promesse d'offrir des services bancaires gratuits et une expérience client renouvelée ?

Qui aurait cru, que cette même banque, en adoptant les valeurs de simplicité, de proximité et d'honnêteté, placerait le client au centre de ses priorités, en faisant évoluer les transactions de base vers le numérique afin d'améliorer l'expérience client et prioriserait l'accès aux directeurs de comptes et aux conseillers financiers, des interactions humaines de grande qualité ?

Et enfin, qui aurait cru que cette banque, après des années de performance moins bonne que souhaitée, poursuivrait courageusement la mise en place d'un plan de transformation qui la repositionne sur la voie de la croissance durable et de la rentabilité améliorée dans une industrie propice aux perturbations ?

Aujourd'hui, chez Banque Laurentienne Groupe Financier, nous faisons tout ça et plus. Nous devenons une institution financière meilleure et différente.

Et, qui aurait cru qu'après un parcours de 28 ans qui m'a conduit de caissier à président et chef de la direction, je serais toujours aussi enthousiaste face à nos projets futurs et transporté quand je parle de cette organisation que je connais et que j'aime tant?

Il y a trois ans, nous avons lancé un plan sur 7 ans visant à faire de Banque Laurentienne Groupe Financier une institution financière renouvelée. Les habitudes des consommateurs avaient changé et continuent d'évoluer à un rythme rapide, sous l'impulsion des progrès technologiques et de la globalisation des activités bancaires.

C'est pourquoi nous avons élaboré un énoncé de mission qui guide la démarche de renouvellement de notre organisation : **Nous aidons nos clients à améliorer leur santé financière.** Pour ce faire, nous avons défini 3 objectifs stratégiques :

- bâtir de solides fondations;
- investir dans la croissance rentable;
- améliorer la performance financière.

Au début, lorsque nous avons lancé notre plan de 7 ans, certains ont questionné les mérites d'un plan aussi long et ambitieux. D'autres ne connaissaient pas bien notre organisation et ne savaient pas qu'elle n'était déjà plus la banque traditionnelle concentrée au Québec qu'elle était autrefois.

Mais, la direction et le Conseil d'administration ont vu clairement ce qui allait se produire : des perturbations dans le monde bancaire à une échelle vue seulement dans d'autres industries comme la photographie ou la musique.

Le chemin que nous empruntons fera de cette organisation un groupe de services financiers, agile, rentable, prêt à prospérer et à rechercher des occasions de croissance, qu'elles soient organiques ou par acquisitions.

Pour y arriver, nous avons fait des investissements en 2018, surtout afin d'améliorer les processus, la technologie et l'efficacité de nos équipes :

- nous avons complété l'implantation de la phase 1 de notre nouvelle plateforme bancaire centrale. Il s'agit d'un énorme accomplissement et c'est une période stimulante pour nous car, dans le futur, cette technologie moderne réduira significativement nos coûts d'implantation et nos délais de commercialisation. En résumé, nous bâtissons maintenant sur des fondations solides;
- nous avons mis en place une nouvelle technologie de pointe afin d'améliorer notre performance dans les secteurs du crédit-bail et du financement d'équipement pour l'un de nos moteurs de croissance : LBC Capital;
- nous avons augmenté la capacité de libre-service pour nos clients en joignant le réseau THE EXCHANGE<sup>MD</sup>, donnant accès à un plus grand nombre de guichets automatiques qui passent d'environ 300 à 3 300 et ce, d'un océan à l'autre;
- nous avons amélioré la qualité de vie au travail de nos employés en achevant la construction d'un nouveau bureau corporatif à Montréal. Cet investissement rapporte déjà, car il favorise un meilleur travail d'équipe et une culture de performance. Avec notre nouveau bureau de Montréal maintenant pleinement opérationnel, une forte présence à Toronto et des bureaux à travers le pays, nous voyons se réaliser la vision de ce nous voulons devenir;

- nous avons célébré la grande ouverture de notre premier salon conseil situé à notre bureau corporatif de Montréal. Ce nouveau concept se concentre uniquement sur les conseils financiers, améliore l'expérience client et réduit les coûts d'exploitation. Nous prévoyons reproduire ce modèle sur la Rive-Sud de Montréal cette année;
- nous avons également renforcé notre organisation en améliorant les processus et les pratiques, notamment dans le domaine de la gouvernance, de la sécurité informatique ainsi que de la continuité des affaires.

Pendant tout ce temps, en 2018, nous avons continué à nous concentrer sur une croissance rentable:

- nous nous sommes retirés de certaines activités qui, selon nous, n'étaient pas stratégiques, comme les prêts agricoles ou les coffrets de sûreté;
- nous avons enregistré une croissance meilleure que prévue dans LBC Capital et NorthPoint Commercial Finance – qui se spécialisent dans le financement d'équipement et d'inventaire, générant des résultats positifs avec des prêts à marge plus élevée;
- nous avons recentré le réseau de succursales sur le conseil, préférant construire des relations plus durables et plus étroites avec les clients;
- tout cela contribue à l'objectif d'augmenter la proportion des prêts à la clientèle commerciale et d'étendre notre empreinte géographique à travers le Canada et les États-Unis.

En 2018, nous avons eu plusieurs défis à relever :

- premièrement, nous avons complété avec succès un examen exhaustif du portefeuille de prêts hypothécaires, pour nous assurer que les partenaires de titrisation étaient satisfaits de la qualité de notre documentation. Notre examen a attiré l'attention des médias et a créé une certaine insécurité dans les marchés;
  - Je suis donc heureux que nous ayons pu compléter cette revue comme prévu. En nous appuyant sur un long historique de gestion disciplinée du crédit, nous sommes maintenant prêts à nous concentrer sur une croissance hypothécaire rentable.
- deuxièmement, nous avons eu des négociations difficiles avec le syndicat représentant les employés du réseau de succursales au Québec, et parce que la convention collective avait pris fin, nous devons également élaborer un plan de contingence en cas de conflit de travail ayant des impacts opérationnels et comportant des coûts importants.

- Je suis heureux que nous n'ayons plus à supporter l'augmentation des coûts liés aux relations de travail, puisque nos employés syndiqués ont massivement appuyé notre offre pour le renouvellement de la convention. Cette entente nous permet de jouer sur un même pied d'égalité avec les autres joueurs de notre industrie parce que nous pouvons dorénavant:
  - offrir des conditions de travail compétitives, incluant des programmes de reconnaissance de la performance;
  - gérer avec davantage de flexibilité et rationaliser les activités administratives non essentielles, au fur et à mesure que nous continuons de nous transformer;
  - réduire les coûts inutiles, notamment en ce qui concerne la sécurité d'emploi, et nous permettre de recentrer nos efforts sur les éléments essentiels de notre plan.

En termes de performance, nous avons indiqué qu'au cours de cette période de transformation, la performance à court terme ne suivrait pas une ligne droite. Les investissements que nous avons faits, et que nous continuons de faire en 2019, contribuent à un rythme de dépenses plus élevé que d'habitude, puisque nous gérons deux systèmes bancaires centraux en parallèle et que nous assumons des coûts supérieurs liés à la réglementation ainsi que d'autres dépenses liées à la transformation.

On me demande parfois: «qu'est-ce qui se passe à la Laurentienne?» – je sais que les actionnaires pourraient se poser la même question et à juste titre. Je réponds toujours "nous construisons la Banque de demain".

Ce que nous avons appris des expériences comme celles d'HMV ou de Blockbusters, c'est que ces entreprises ont échoué à cause de leur inertie, un échec à reconnaître que le monde était en train de changer. L'industrie financière fait face au même phénomène.

La Banque Laurentienne se tient debout et je souhaite que les actionnaires soient convaincus que cette organisation fait ces investissements parce que c'est la stratégie gagnante.

Malgré la performance à court terme, cette Banque n'a jamais été dans une meilleure situation financière, en termes de ses solides niveaux de capital et de liquidité; elle continue d'avoir un

niveau de provisions pour pertes sur prêts inférieur à celui de l'industrie – une conséquence de la qualité de notre gestion du crédit; et elle n'a jamais été aussi forte en termes de processus et de technologie.

Je ne peux pas parler des autres institutions financières, mais ce que nous faisons pour emmener cette organisation dans la prochaine décennie prend du travail et du courage - mais à terme, ce courage est rentable :

- nous faisons évoluer notre marque, les membres de notre équipe et notre culture pour mettre le client au centre de nos décisions, pas seulement sur papier, mais dans la vraie vie;
- nous migrons toute notre clientèle vers la banque numérique, un moyen plus facile et mobile de faire des opérations bancaires, ce qui signifie que nous serons les premiers à éliminer toutes les transactions manuelles dans nos succursales;
- nous lancerons progressivement des produits numériques à travers le Canada sous deux marques: Banque Laurentienne et B2B Banque. Cette nouvelle offre représentera une valeur ajoutée pour nos clients y compris les conseillers financiers indépendants et les courtiers. De plus, elle fournira une nouvelle source de financement.

« A vaincre sans péril, on triomphe sans gloire » comme dit le proverbe, et l'équipe de la Banque Laurentienne est impatiente de voir, dans un avenir pas trop lointain, son travail créer de la croissance, de la performance et de la valeur pour ses actionnaires.

Je voudrais donc présenter mon équipe, certaines des personnes qui font bouger les choses à la Banque Laurentienne; je vous demande de vous lever à l'appel de votre nom:

- Craig Backman, vice-président exécutif, Services bancaires numériques aux particuliers;
- François Laurin, vice-président exécutif, Finance, Trésorerie, Marchés des capitaux et chef de la direction financière;
- William Mason, vice-président exécutif et chef de la gestion des risques;
- Deborah Rose, vice-présidente executive et chef de l'exploitation;
- Stéphane Therrien, vice-président exécutif, Services aux entreprises et aux particuliers.

2019 continue d'être une année d'investissements et une année où nous mettons beaucoup derrière nous, ayant complété un grand nombre d'initiatives. Par conséquent, c'est une année où nous voyons la mise en œuvre d'une technologie améliorée, d'une convention collective renouvelée et de meilleurs processus pour guider la croissance future de clients, de prêts et de dépôts.

Nous demeurons confiants que les investissements que nous faisons amélioreront l'efficacité et positionneront Banque Laurentienne Groupe Financier pour réaliser une croissance et une performance durables dans une industrie qui évolue rapidement. Alors que la route a été et continuera d'être cahoteuse pour encore quelque temps, nous sommes convaincus que les initiatives de notre plan de transformation créeront une valeur à long terme pour nos actionnaires. Pour cette raison, la direction demeure déterminée et engagée à atteindre ses objectifs à moyen terme.

Je voudrais remercier nos actionnaires pour leur soutien continu, nos membres du Conseil d'administration et les membres de l'équipe pour leur dévouement et, surtout, j'exprime ma gratitude envers nos clients qui nous motivent au quotidien à surpasser leurs attentes.

Notre rêve est de changer cette organisation pour les décennies à venir : nous bâtissons une banque meilleure et différente. Et je dois dire qu'elle sera vraiment MEILLEURE et DIFFÉRENTE.