



ALLOCUTION DE VICTOR G. DODIG, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION  
ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES DE LA BANQUE CIBC  
HALIFAX (NOUVELLE-ÉCOSSE)  
LE 5 AVRIL 2018

*Priorité au discours prononcé*

---

- Merci, Monsieur le président. Bonjour à tous!
- Avant de procéder à cette rétrospective de l'histoire de notre entreprise, nous devons d'abord rendre hommage aux peuples autochtones du Canada et reconnaître que sans la contribution des peuples des Premières nations, ce Canada prospère d'un océan à l'autre que nous connaissons aujourd'hui n'aurait pas pu exister.
- Aujourd'hui, le lieu de rencontre d'Halifax regroupe encore de nombreux peuples autochtones de l'île de la Tortue, et nous sommes reconnaissants d'avoir l'occasion de travailler auprès de cette collectivité.
- Je tiens à souligner que nous sommes ici aujourd'hui sur le territoire non cédé des Micmacs.
- Halifax est un endroit qui suscite tout particulièrement la fierté de la Banque CIBC. Nous avons connu une riche histoire ici. Notre présence remonte à 1825, lorsque la Halifax Banking Company a été fondée.

- En 1903, elle a été acquise par la Banque Canadienne de Commerce, qui a fusionné avec la Banque Impériale du Canada en 1961 pour créer la Banque CIBC que vous connaissez aujourd'hui.
- Alors que nous sommes réunis au magnifique complexe Nova Centre - la plus récente construction urbaine de la ville - au centre-ville d'Halifax, il est difficile d'imaginer que c'est ici que se trouve notre plus ancien centre bancaire.
- En fait, notre centre bancaire Barrington et Duke a atteint l'âge vénérable de 193 ans, ce qui signifie qu'il était là avant l'établissement de notre banque.
- Dans la province de la Nouvelle-Écosse, notre focalisation sur la collectivité ne date pas d'hier. Au cours des cinq dernières années, nous avons investi plus de 3 millions de dollars dans des organisations communautaires, dans les domaines de l'éducation et des soins de santé pour améliorer le bien-être des Néo-Écossais.
- L'année dernière, la Banque CIBC a célébré avec fierté son 150<sup>e</sup> anniversaire, tout comme la Confédération du Canada. Ce fut l'occasion de souligner que depuis 150 ans, nous sommes animés par une volonté d'aider les familles, les entreprises et les collectivités du Canada et du monde entier à prospérer et à croître.
- Notre banque a connu une mémorable année 2017. Nous avons célébré notre riche histoire, et avons également jeté les bases de notre avenir, veillant à être en bonne position pour répondre aux besoins de nos clients pendant les 150 prochaines années.

- Il y a quelques années, nous avons entrepris un parcours pour libérer le plein potentiel de la CIBC en la transformant en une banque axée sur les relations pour un monde moderne. Nous avons fait d'énormes progrès en misant davantage sur nos clients, en innovant pour l'avenir et en simplifiant notre banque.
- L'an dernier, nous sommes restés bien concentrés sur la réalisation de nos priorités, soit transformer notre banque, renforcer notre culture de priorité au client et améliorer la valeur pour les actionnaires.
- Avec un revenu ajusté record de 16,0 milliards de dollars et un résultat net ajusté record de 4,7 milliards de dollars, une hausse de 10 % par rapport à l'an dernier, nos résultats sont le reflet de notre solide performance et de nos progrès continus quant à notre stratégie focalisée le client.
- Pour l'année, nos revenus ajustés par action étaient de 11,11 \$, une hausse de 9 % par rapport à l'année précédente.
- De plus, grâce à l'attention portée à la gestion des dépenses et à l'augmentation de notre efficacité, nous avons terminé l'année à un taux ajusté d'efficacité de 56,6 %, ce qui représente une amélioration de 170 points de base au cours du même trimestre en 2016. Pour la totalité de l'année, le ratio des frais autres que d'intérêts au revenu de 57,2 % représentait une amélioration de 80 points de base en comparaison avec celui de l'exercice financier de 2016 qui s'élevait à 58,0 %.

- En simplifiant notre banque et en facilitant les opérations bancaires de nos clients, nous avons enregistré des économies sur les coûts sur une base annualisée d'environ 300 millions de dollars par année.
- Notre priorité reste le réinvestissement de ces sommes dans notre banque afin de mieux servir nos clients et de produire une croissance pour la Banque CIBC.
- Notre transformation va bon train; notre principale priorité demeure l'établissement de relations avec nos clients, et nous continuons de chercher des moyens de mieux les servir.
- L'an passé, nous avons accueilli The PrivateBank et Geneva Advisors dans la famille CIBC. The PrivateBank était une acquisition importante qui nous a permis d'établir une plateforme transfrontalière visant à servir nos clients des deux côtés de la frontière.
- Maintenant que ces acquisitions sont réglées et que ces entités sont entièrement intégrées sous le nom de CIBC Bank USA, nous disposons d'une plateforme nord-américaine de croissance et de bénéfices diversifiés.
- Nous connaissons un excellent départ. Notre région des États-Unis étendue a connu au premier trimestre d'excellents résultats qui ont surpassé nos attentes. Surtout, nos clients constatent les avantages d'avoir une MÊME équipe regroupée pour répondre à leurs besoins.
- Un autre exemple de notre bon départ est le lancement récent de Services financiers Innovation CIBC. Il s'agit d'un nouveau projet

passionnant qui a été renforcé par l'ajout de Wellington Financial à l'équipe CIBC.

- Il combine la puissance de nos équipes Groupe Entreprises et Gestion des avoirs des deux côtés de la frontière afin d'offrir des conseils stratégiques ainsi que des services de financement aux clients du secteur de la technologie et de l'innovation en Amérique du Nord, et ce, à chaque étape de leur cycle économique.
- Nous envisageons l'avenir en tant qu'une MÊME équipe unie par notre objectif commun de rendre possible les besoins financiers de nos clients. Afin de pouvoir offrir à nos clients ce que la Banque CIBC a de mieux, nous allons de l'avant avec une initiative audacieuse, soit la construction de la Place de la Banque CIBC, notre nouveau siège social mondial.
- Situé à Toronto, ce nouveau campus urbain constitue un investissement important au Canada et représentera un projet ambitieux au cours des quatre prochaines années, contribuant à la création de 4 000 emplois dans le secteur de la construction.
- Le complexe accueillera 14 000 membres de notre équipe dans un milieu de travail flexible favorisant la collaboration, la solidarité et le travail d'équipe.
- Mais la Place de la Banque CIBC, c'est plus qu'un immeuble, plus qu'un siège social. C'est un élément de la transformation globale du milieu de travail qui met nos clients au cœur de ce que nous faisons.

- Nous veillerons ainsi à ce que notre équipe soit unie et habilitée en mettant à sa disposition les outils dont elle a besoin pour offrir le meilleur service qui soit à nos clients.
- La connectivité de notre équipe sera essentielle à notre transformation. À l'échelle de la banque, nous bâtissons une solide entreprise CIBC au sein de laquelle nos clients auront de multiples points de communication.
- Voilà notre force : unir nos efforts comme une MÊME équipe afin d'offrir le meilleur service qui soit à nos clients, car nous savons qu'aujourd'hui, les relations comptent plus que jamais.
- Que la relation soit plus humaine et basée sur les conseils et les idées, ou qu'elle soit plus axée sur la technologie, ce qui compte, c'est la façon dont nous intégrons tous ces aspects.
- Compte tenu de l'incidence de la technologie dans le contexte actuel, toutes les relations s'appuient sur les plateformes numériques. Mais il nous faut trouver pour chaque client le bon équilibre entre une relation axée sur la technologie et une relation plus humaine.
- Alors que nous continuerons de simplifier les processus qui influencent l'expérience de nos clients, nous ferons des investissements ciblés dans des innovations d'importance : des innovations qui améliorent la vie de nos clients.

- Comme banque, nous nous efforçons d'aller au-delà des attentes de nos clients. L'innovation fait partie de notre culture d'entreprise et nous sommes reconnus comme un chef de file du marché :
  - L'an passé, nos plateformes de services bancaires mobiles et en ligne ont une fois de plus été nommées comme étant les meilleures au Canada;
  - Notre service Virement de fonds mondial CIBC, le premier du genre dans le secteur, permet aux clients d'envoyer des fonds dans plus de 50 pays à l'échelle mondiale, et ce, sans frais de virement;
  - Notre outil Paiements intégrés et Gestion de trésorerie en direct aide nos entreprises clientes à gagner temps et argent tout en optimisant leur flux de trésorerie.
- En novembre dernier, nous avons procédé au lancement de Simplii Financial, notre marque de services bancaires directs, qui vise à mieux répondre aux besoins des clients qui préfèrent effectuer leurs opérations bancaires en ligne, sur applications mobiles ou par téléphone.
- Déjà, plus de 2 millions de clients ont profité de services bancaires courants sans frais et de taux avantageux par l'intermédiaire de ces canaux numériques et de nos centres de contact.
- Nos clients Simplii qui appellent notre centre de contact font affaire avec vos voisins du Nouveau-Brunswick.

- Comme nous sommes une banque axée sur les relations, il est logique, pour nous-mêmes et notre clientèle, de proposer notre propre plateforme de services bancaires directs comme Simplii. Ce changement nous permet de chercher des occasions de croissance futures en ayant une offre différente solide sur le marché.
- En même temps, nous continuons de moderniser notre réseau de centres bancaires et nous avons transformé nombre de nos centres bancaires afin de favoriser les conservations axées sur les conseils avec nos clients.
- Nous savons que nos clients ont des besoins variés et nous continuons de chercher des moyens de mieux les servir.
- Au cours des quatre dernières années, nous nous sommes grandement transformés afin d'exploiter notre plein potentiel.
- Aujourd'hui, notre organisation est plus simple, plus directe, et résolument focalisée sur nos clients ainsi que sur les innovations qui améliorent leur expérience.
- En décembre dernier, lors de la Journée des investisseurs, nous avons expliqué comment nous bâtissons une banque axée sur les relations pour le monde d'aujourd'hui, une banque qui génère des bénéfices de grande qualité et de la croissance pour ses actionnaires.

Pour y arriver, nous nous sommes fixé 4 objectifs :

- Bâtir une solide culture focalisée sur le client, afin que celui-ci soit au centre de chaque décision;



- Diversifier les bénéfices, afin de favoriser la croissance et d'améliorer la valeur pour les actionnaires;
  - Gérer nos capitaux de façon stratégique, en les investissant de la meilleure façon qui soit;
  - Optimiser l'efficacité opérationnelle, en gérant notre base de coûts et nos dépenses de façon raisonnable.
- Alors que nous nous attachons à bâtir la banque de l'avenir, nous devons à l'occasion prendre des décisions difficiles, et parfois impopulaires, pour veiller à nous adapter au changement et à demeurer concurrentiels.
- L'impartition à des tiers en est un exemple.
  - Pour compléter notre équipe principale et nous aider à exploiter notre banque, nous avons recours à l'impartition de façon sélective. Et lorsque nous avons recours à l'impartition, nous choisissons dans la vaste majorité des cas des entreprises qui offrent du soutien ici au Canada.
  - Dans les rares cas où des emplois sont touchés, nous travaillons d'arrache-pied pour trouver aux membres de notre équipe un autre rôle à la Banque CIBC, et nous les traitons de façon équitable et avec respect en tout temps.
  - Nous demeurons un créateur net d'emplois au pays et nous nous engageons à rester un employeur important et à contribuer à l'économie canadienne.

- Une autre situation qui amène des défis pour certains de nos clients est la fermeture de centres bancaires.
- Bien que nous continuions d'exploiter l'un des plus vastes réseaux de centres bancaires au Canada, nous fermons ou transformons certains de nos centres bancaires à mesure que les besoins de nos clients - et la façon dont ils interagissent avec nous - continuent d'évoluer.
- J'aimerais vous parler d'une lettre manuscrite que j'ai reçue d'une cliente de Murray River, à l'Île-du-Prince-Édouard. Mme Dolores O'Reilly, une retraitée, m'a écrit au sujet de la fermeture du centre bancaire de sa région.
- Elle était préoccupée par le sort du personnel - des membres actifs de la collectivité - et par la façon dont elle allait pouvoir effectuer ses opérations bancaires maintenant que le centre bancaire le plus près était situé dans une autre ville.
- J'ai écrit à cette dame et lui ai assuré que nous allions trouver pour tous les employés un autre rôle à la Banque CIBC. J'ai ajouté que je la mettrais en contact avec un membre de notre équipe qui pourrait l'aider à répondre à ses besoins bancaires à distance.
- Pour moi, la lettre de Mme O'Reilly vient souligner le fait qu'à mesure que nous nous transformons, nous ne devons jamais perdre de vue notre mission, qui est de placer nos clients et nos employés au centre de tout ce que nous faisons.

- Notre objectif est de bâtir avec nos clients des relations durables basées sur la confiance, et nous modelons nos pratiques de vente sur ce principe.
- La réputation et la culture de la Banque CIBC reposent sur une équipe qui accorde la priorité aux clients et qui respecte les normes les plus élevées de conduite éthique.
- Notre équipe de presque 45 000 professionnels focalisés sur le client s'engagent à fournir les bons conseils et les bons produits à nos clients.
- Pour y arriver, ils peuvent compter sur de la formation et des outils et nos valeurs de confiance, travail d'équipe et responsabilisation.
- Le ton est donné par la direction : de nos plus hauts dirigeants jusqu'à nos employés nouvellement embauchés.
- Nos clients nous choisissent en raison de notre expertise et de nos conseils financiers, et nous sommes déterminés à comprendre leurs besoins et à y répondre le mieux possible afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs financiers.
- Alors que nos parties prenantes se mobilisent sur ce sujet, nous accueillons avec plaisir leurs commentaires et les occasions de continuer à améliorer le service que nous offrons à nos clients.
- Lorsque nous regardons en avant, alors qu'on s'attend à une croissance modérée de l'économie canadienne et que les marchés mondiaux sont volatils, il est important de rester proches de nos clients pour

comprendre ce qui compte pour eux et ainsi pouvoir mieux les servir en cette période d'incertitude.

- Bien qu'on prévoit une croissance d'environ 2 % du produit intérieur brut réel en 2018, l'économie canadienne commencera à ressentir les effets sur la main-d'œuvre disponible, après que le plein emploi a été atteint dans certaines provinces.
- Nous continuons de croire que l'accord de l'ALÉNA serait bénéfique pour l'économie nord-américaine. Parallèlement au fait que les hausses tarifaires passées continuent de faire leur chemin dans le système, nous croyons que la Banque du Canada adoptera une approche prudente pour renforcer le resserrement monétaire et augmenter les taux d'intérêt cette année.
- Quant au marché canadien de l'habitation, nous observons un ralentissement en raison des nouvelles règles hypothécaires et de la hausse potentielle des taux d'intérêt par la Banque du Canada. Nous continuons de suivre le marché de près et travaillons avec nos clients afin de répondre à leurs besoins.
- Au sud de la frontière, on prévoit une croissance de l'économie américaine de l'ordre de 2,5 % à 3 %, sans que l'inflation cause d'inquiétude. La création continue d'emplois et une modeste remontée des salaires viennent soutenir une expansion attribuable aux consommateurs, alors que les réductions d'impôt favoriseront les dépenses en immobilisations des entreprises.

- Bien que l'inflation de base devrait commencer l'année sous la cible de la banque centrale, une hausse très graduelle au cours de l'année devrait justifier l'augmentation de 75 points de base du taux d'intérêt par la Réserve fédérale.
- À l'échelle de notre plateforme nord-américaine, la hausse des taux d'intérêt, les taux de croissance sous la barre des 10 % et l'incertitude géopolitique viennent renforcer la nécessité d'offrir notre expertise et nos conseils en tant qu'une MÊME équipe afin d'aider nos clients à composer avec les marchés en toute confiance.
- À la Banque CIBC, l'une de nos plus grandes forces, alors que nous continuons de bâtir une banque axée sur les relations, ce sont nos employés.
- Les services bancaires sont un sport d'équipe. On ne peut établir une grande entreprise ou une stratégie de croissance focalisée sur le client sans pouvoir compter sur des membres d'équipe engagés et passionnés qui donnent vie à cette stratégie au quotidien.
- Et la valorisation de la diversité de nos employés est au cœur de cet objectif. C'est un élément crucial de notre leadership et de nos stratégies d'entreprise.
- À la Banque CIBC, nous croyons que notre équipe diversifiée et inclusive est notre plus grand avantage concurrentiel.
- Nous savons qu'un milieu de travail accueillant pour les femmes, les gens de groupes ethniques divers, les personnes handicapées, les

Autochtones et les membres de la communauté LGBT est plus innovant, prend de meilleures décisions, minimise le risque et offre un rendement financier solide.

- Nous nous engageons à bâtir un milieu de travail inclusif pour tous les membres de notre équipe, et cela vaut aussi pour notre conseil d'administration.
- À ce jour, notre conseil compte 41 % de femmes et nous tâchons de faire en sorte que plus de femmes occupent des postes de leadership au sein de notre banque.
- En juin dernier, nous avons annoncé des changements à la haute direction visant à former la prochaine génération de cadres supérieurs et à accroître la diversité de notre bassin de compétences.
- Plus de 40 leaders de la banque ont changé de rôle afin de permettre l'échange d'idées et de renforcer davantage notre bassin de compétences, et 43 % des personnes promues à un poste de cadre étaient des femmes. Nous avons besoin d'une équipe inclusive présentant une diversité de genre et incarnant plus fidèlement notre clientèle.
- Je suis fier de dire qu'aujourd'hui, ce sont des femmes qui dirigent trois groupes clés de notre banque, soit Services bancaires personnels et PME - notre principale unité d'exploitation -, Gestion du risque et Ressources humaines et Communications.

- Nous avons déjà réalisé d'importants progrès quant à la création d'un milieu de travail inclusif et nos efforts sont reconnus. L'an passé, nous avons obtenu les nominations suivantes :
  - Bloomberg nous a inclus dans son indice d'égalité des sexes pour la troisième année consécutive;
  - Nous sommes la seule institution financière canadienne à figurer parmi les 100 sociétés les plus durables au monde selon Corporate Knights, et faisons partie de la tranche supérieure de 2 % des sociétés à l'échelle mondiale;
  - Nous nous sommes classés parmi les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada pour une huitième année de suite.
- En résumé, en 2017, nous avons célébré notre passé, jeté de nouvelles bases solides pour l'avenir et renforcé nos relations avec la clientèle.
- Nous continuons d'avancer, et nous sommes en bonne position pour bâtir une banque axée sur les relations pour le monde d'aujourd'hui, qui grandira avec nos clients et offrira de la croissance pour nos actionnaires.
- Nous pouvons compter sur une équipe engagée qui fait progresser notre transformation, et j'aimerais en remercier les membres pour tout ce qu'ils font, jour après jour, pour nos 11 millions de clients.
- Je tiens à remercier toute l'équipe CIBC pour son soutien et son leadership continus. Je crois sincèrement que notre équipe est la meilleure du secteur et je me sens privilégié d'en faire partie.

- Enfin, je remercie notre conseil d'administration, dont la gouvernance s'est avérée des plus précieuses, pour son soutien indéfectible et son avant-gardisme alors que nous bâtissons la banque de l'avenir.
- J'aimerais souhaiter la bienvenue aux administrateurs qui sont de retour de même que féliciter Gary Colter pour son départ à la retraite après 15 ans au conseil.
- À nos clients, merci pour la confiance que vous nous accordez. Nous continuerons de travailler d'arrache-pied pour que vous nous fassiez confiance et pour vous offrir les conseils et l'expertise dont vous avez besoin pour prendre des décisions financières importantes.
- Enfin, merci à nos actionnaires pour votre soutien constant. Vous nous motivez à évoluer continuellement.
- Je suis très fier du travail qu'accomplit notre équipe pour mettre nos clients au cœur de tout ce que nous faisons, pour générer de la valeur pour nos actionnaires et pour redonner à nos collectivités.
- Merci de vous joindre à nous ce matin.