



PRIORITÉ AU DISCOURS PRONONCÉ

Allocution de Victor G. Dodig, président et chef de la direction
Assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires de la Banque CIBC
Vancouver (Colombie-Britannique)
Le 5 avril 2016

Bonjour et bienvenue.

Je suis content d'être dans cette très belle ville de Vancouver, pour la 149^e assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires de la Banque CIBC.

Nous sommes fiers de notre patrimoine en Colombie-Britannique et des relations avec la clientèle que nous avons établies dans cette province. La Banque CIBC a ouvert le premier centre bancaire d'une banque à charte de Vancouver il y a 130 ans, en 1886, sur Cordova Street. Cette ville nouvellement constituée comptait environ 5 000 habitants seulement à l'époque.

Aujourd'hui, plus de deux millions et demi de personnes vivent dans le Grand Vancouver. Ce n'est pas étonnant : Vancouver se classe au troisième rang des villes les plus agréables au monde, selon l'Economist Intelligence Unit. Cette qualité de vie a été un facteur déterminant pour transformer la ville en un centre d'innovation dynamique et la rendre aussi attrayante pour les entreprises en démarrage que pour les multinationales.



Conjoncture économique

Vancouver et la Colombie-Britannique se sont positionnées à l'avant-garde de la nouvelle économie. Récemment, notre économiste en chef, Avery Shenfeld, a prédit que la Colombie-Britannique mènerait la croissance économique au Canada en 2016. Il s'attend à ce que cette province soit en tête du pays en 2016 tant pour le PIB que pour la croissance de l'emploi.

Hier soir, j'ai rencontré une centaine de nos principaux clients de la province. J'ai entendu parler de votre hiver pluvieux et de la situation de vos chers Canucks, et je compatis sincèrement. Je viens de Toronto, alors quand je vous exprime ma compassion, vous pouvez être sûrs que c'est sincère!

J'ai aussi entendu bien des choses au sujet du marché de l'habitation. La première ministre de la province et son homologue fédéral considèrent l'accessibilité au logement comme un problème et nous travaillerons activement avec le gouvernement à sa résolution.

Quoi qu'il en soit, nous continuerons d'être là pour nos clients, acheteurs ou vendeurs, et de leur offrir expertise et conseils pour les aider à trouver des solutions.

Investissement communautaire en Colombie-Britannique

Nous représentons une importante partie du tissu social de la province. Nous exploitons aujourd'hui 64 centres bancaires dans l'agglomération de Vancouver, et 164 à l'échelle de la Colombie-Britannique.

La Banque CIBC est un employeur majeur dans la province. Son équipe y compte plus de 4 200 membres et répond aux besoins de près de 1,3 million

de clients. Nous maintenons notre engagement à investir en Colombie-Britannique et à assurer une croissance durable à long terme pour nos clients.

Ce soutien s'étend aux collectivités où vivent et travaillent nos clients et les membres de notre équipe.

Au cours des trois dernières années, la Banque CIBC a investi plus de 6 millions de dollars en Colombie-Britannique, dont plus de 2,5 millions de dollars à Vancouver seulement, conformément à sa stratégie d'investissement communautaire axée sur les enfants, les traitements et les collectivités.

L'année 2016 marque le 20^e anniversaire de notre appui au BC Children's Hospital. Depuis 1996, la Banque CIBC, nos clients et les membres de notre équipe ont versé plus de 8,3 millions de dollars pour financer les services d'oncologie pédiatrique. Redonner à la collectivité fait partie intégrante de notre culture d'entreprise. C'est ce qui nous lie aux lieux où nous vivons et aux clients que nous servons, et c'est sur cette base solide que repose notre culture.

Progrès par rapport aux priorités (2015)

Nous avons une équipe incroyable à la Banque CIBC, composée de quelque 44 000 membres au Canada et ailleurs dans le monde. Il y a 18 mois, lorsque la nouvelle équipe de leadership est entrée en fonction, nous avons établi trois objectifs :

- moderniser notre culture,
- nous réengager auprès de nos clients,
- et créer de la valeur pour les actionnaires.

Notre équipe a accompli d'excellents progrès à l'égard de chacun de nos trois objectifs.

Nous avons **modifié notre culture** pour devenir plus ouverts et plus transparents. Nous avons pris des mesures afin d'encourager chez les membres de notre équipe une mentalité de propriétaire, grâce à laquelle chacun se sent habilité à prendre des décisions qui font avancer notre programme axé sur le client. Et je suis heureux de vous annoncer que dans notre plus récent sondage auprès des employés, les membres de notre équipe nous ont affirmé qu'ils n'ont jamais été aussi fiers de travailler pour la Banque CIBC. Ce résultat témoigne de la confiance qu'ils éprouvent envers notre Banque comme endroit où travailler et effectuer des opérations bancaires.

Nous avons mené à bien notre objectif de **focalisation sur les clients**. Nous avons clairement démontré au marché que nous sommes déterminés à établir des relations plus approfondies avec nos clients. Au cours des 18 derniers mois, j'ai personnellement rencontré plus de 500 clients des services bancaires et financiers aux entreprises afin de mieux comprendre leurs besoins et de réaffirmer notre engagement.

Et puis nous avons travaillé à **créer de la valeur pour les actionnaires** et à améliorer le profil de croissance de la Banque CIBC. Nous avons généré un rendement total parmi les meilleurs du secteur pour nos actionnaires en 2015, attribuable à la fois au rendement des actions et aux dividendes élevés. Par ailleurs, à l'occasion de notre Journée des investisseurs en octobre, nous avons communiqué nos plans de croissance et la façon dont nous comptons augmenter la valeur pour les actionnaires à l'avenir.

Résultats de l'exercice 2015

Dans l'ensemble, l'exercice 2015 a été formidable pour la Banque CIBC. Nos résultats dénotent les progrès que nous avons accomplis dans notre transformation visant à devenir une banque solide, innovante et axée sur les relations pour nos clients, nos actionnaires et nos employés.

Nous avons réalisé un bénéfice net rajusté record de 3,8 milliards de dollars ainsi qu'un résultat par action accru de 6 % par rapport à l'an dernier. Nous avons en outre fait figure de chef de file du secteur en générant un rendement des capitaux propres de 20 %, tout en raffermissant notre position de fonds propres. Notre ratio des fonds propres de première catégorie attribuables aux actionnaires ordinaires aux termes de l'accord de Bâle III, qui s'établissait à 10,8 % à la fin de l'exercice, était également le plus élevé par rapport à nos pairs.

Nous avons continué d'accroître la valeur pour les actionnaires et, compte tenu des hausses au cours de huit des neuf derniers trimestres, nous avons augmenté notre dividende de 12 %. Nous cherchons à offrir un ratio de distribution dans la partie supérieure de notre fourchette cible de 40 % à 50 %.

En ce qui concerne nos unités d'exploitation, à **Services bancaires de détail et Services bancaires aux entreprises**, nous avons continué sur notre lancée afin d'améliorer l'expérience client et de rendre les services bancaires simples, personnalisés et flexibles pour nos clients.

De nos jours, les clients ont des attentes beaucoup plus élevées envers leur banque. Ils possèdent une expérience vaste et diversifiée des communications en ligne et connaissent bien les technologies. Ils ont vu

celles-ci simplifier des opérations qui, auparavant, étaient complexes et prenaient une partie importante de leur temps.

Par contre, ils n'adoptent les technologies novatrices que dans la mesure où elles s'intègrent harmonieusement à leur vie, répondent à leurs véritables besoins et leur procurent une valeur ajoutée – sans oublier que nous devons rendre tout cela possible en un rien de temps. Pour y parvenir, nous avons changé notre modèle opérationnel. Notre équipe #numérique se compose d'employés talentueux, jeunes pour la plupart, qui possèdent une grande diversité de compétences et d'expériences, et aspirent à innover et à collaborer.

Je vois que Mike Stevenson, qui dirige les Opérations bancaires, Détail et Services à la PME en Colombie-Britannique et dans les Territoires du Nord, est ici avec nous aujourd'hui. Grâce au leadership de Mike et de ses collègues, nous avons transformé nos succursales en centres bancaires et simplifié la structure de leadership pour nous concentrer sur la prestation de conseils personnalisés et l'approfondissement des relations avec les clients.

Les centres bancaires nouvellement structurés ont une influence positive sur l'expérience de nos clients.

D'autre part, nous avons continué d'investir l'an passé dans nos canaux numériques pour inciter nos clients à faire leurs opérations bancaires courantes à l'aide de leur tablette, de leur appareil mobile et de nos guichets automatiques bancaires, leur permettant ainsi de les effectuer quand, où et comme ils le veulent.

En tant que leader de l'innovation, nous croyons à l'importance des partenariats avec les entreprises de technologie financière, ces entreprises en démarrage qui tirent parti de l'innovation et de la technologie pour offrir

des services financiers autrement. C'est pourquoi nous avons conclu un partenariat avec Thinking Capital afin d'offrir aux petites entreprises un accès plus rapide et plus facile à des prêts en ligne à court terme.

Nous continuerons de nous associer à des laboratoires d'innovation partout au Canada pour soutenir la mise au point de la prochaine vague de technologies bancaires pour nos clients, tout en aidant à bâtir l'économie de l'innovation au Canada.

Vancouver est rapidement en train de devenir un chef de file dans ce domaine, et son centre technologique stimule la génération d'idées et la réussite commerciale. À l'heure actuelle, près de 75 000 professionnels des technologies travaillent dans cette ville et ce secteur contribue au PIB à raison de quelque 15 milliards de dollars.

Phil Lehn, du Groupe Entreprises CIBC, est avec nous aujourd'hui. L'équipe de Phil a accompli de l'excellent travail auprès de nos clients tels Avigilon, Aritzia, Bosa Properties et Great Canadian Gaming.

Nos investissements dans l'innovation nous aident à établir des relations plus étroites avec nos clients. Les résultats sont visibles dans notre bilan. En 2015, les Services bancaires personnels et les Services bancaires aux entreprises ont offert un très bon rendement, produisant un bénéfice net rajusté de 2,5 milliards de dollars, une hausse de 3 % comparativement à l'année précédente.

En 2016, nous continuons de centrer nos efforts sur l'approfondissement des relations avec les clients et la création d'une expérience bancaire adaptée à la vie de nos clients.

Notre secteur **Gestion des avoirs** a aussi fait de beaux progrès en 2015 à l'égard de sa stratégie axée sur l'amélioration de l'expérience client et l'attraction de nouveaux clients. Nous avons déclaré un bénéfice net rajusté de 538 millions de dollars, une augmentation de 11 % par rapport à 2014.

Notre société de Gestion d'actifs au Canada a atteint un sixième record consécutif de ventes de fonds communs de placement à long terme et a noué avec nos centres bancaires de détail un solide partenariat qui a contribué à accroître de 36 % sur douze mois le nombre d'ouvertures de nouveaux comptes de Pro-Investisseurs CIBC, notre service de courtage autogéré.

Nous avons continué de faire en sorte qu'il soit plus facile et plus avantageux de faire affaire avec nous en éliminant des processus sur papier et en augmentant la numérisation.

Notre tout nouveau Centre de Gestion privée de patrimoine à Kerrisdale, ouvert à la fin de 2014 pour tenir compte de la croissance notable du marché de la gestion de patrimoine à Vancouver, continue d'enregistrer de bons rendements.

Jean-Marc de Gestion privée de patrimoine, qui est avec nous aujourd'hui, peut, j'en suis sûr, vous expliquer comment nous répondons aux besoins de ce marché.

L'exercice 2016 sera une autre année importante pour ce secteur d'activité. Nous continuerons de chercher des façons d'offrir des solutions de placement et des conseils intégrés à nos clients, de favoriser la croissance des actifs et d'optimiser notre plateforme commerciale.

Investissement aux États-Unis

Comme je l'ai mentionné lors de notre Journée des investisseurs en octobre dernier, il est important pour nous, sur le plan stratégique, d'augmenter notre part de marché aux États-Unis à l'aide d'une plateforme de services bancaires.

Nous savons que nos clients des services bancaires et financiers aux entreprises prennent de l'expansion depuis le Canada jusqu'aux États-Unis, car ils investissent des capitaux dans ce marché. Nous voulons être en mesure de répondre à leurs besoins bancaires, autant du point de vue du crédit que de celui des dépôts.

Nous croyons qu'une plateforme de services bancaires américaine compléterait bien notre division Atlantic Trust, qui s'est avérée un investissement de base très rentable dans le secteur américain de la gestion privée de patrimoine.

Grâce à la vente à venir de notre participation dans American Century Investments, nous disposerons d'assises financières encore plus solides qui nous apporteront la souplesse requise pour rechercher d'autres occasions d'acquisition.

Nous avons examiné activement les occasions, mais, comme nous l'avons démontré lors de nos précédentes acquisitions, nous ferons preuve de patience et de rigueur dans notre approche afin de bien satisfaire à tous nos critères d'acquisition, à savoir une bonne correspondance culturelle et stratégique, ainsi que la possibilité de générer de la croissance dans un délai déterminé.

Nous continuerons donc de nous concentrer sur les occasions de croissance qui s'offrent à nous, en investissant dans nos activités essentielles et en simplifiant notre Banque, d'ici à ce que la bonne occasion d'acquisition se présente.

Dans notre groupe **Marchés des capitaux** (anciennement appelée services bancaires de gros), nous avons élargi nos mandats en matière de crédit et de consultation, ce qui nous a permis d'accomplir d'importants progrès à l'égard de notre stratégie, qui vise à aider nos clients à croître à l'échelle mondiale. En 2015, ce groupe a déclaré un bénéfice net rajusté de plus d'un milliard de dollars, une hausse de 11 % par rapport à 2014.

Kathy Butler, qui dirige les services de Banque d'investissement de Marchés des capitaux en Colombie-Britannique, est dans la salle aujourd'hui. Grâce à un solide leadership, nous avons aidé nos clients à gérer l'incertitude et la volatilité du marché en leur offrant des solutions intégrées de conseils, de crédit, de négociation et de recherche.

Nous avons maintenu nos positions de chef de file en ce qui a trait aux prêts syndiqués, à la prise ferme de titres de créance et de participation, aux conseils en fusions et acquisitions, et aux activités de négociation.

En 2015, Marchés des capitaux a également joué un rôle de leader de l'innovation en créant et en mettant en œuvre deux solutions d'opérations de change novatrices pour nos clients à l'échelle de la Banque.

La première, Virement de fonds mondial CIBC, est un service de remises internationales qui permet à nos clients d'envoyer gratuitement des fonds dans 40 pays du monde, à l'aide de leur ordinateur personnel, dans le

confort de leur foyer, et leur permettra de le faire à partir de leur appareil mobile à compter de l'été 2016.

La deuxième, Espèces en devises en direct CIBC, permet à nos clients de commander en ligne une ou plusieurs des 75 devises offertes et de les faire livrer directement à leur domicile ou à leur centre bancaire local.

Nous tirerons profit de ces positions de chef de file pour nous aider à répondre aux besoins de nos clients en 2016.

Contexte économique difficile

Tandis que nous poursuivons notre transformation en 2016, nous sommes bien conscients de la volatilité actuelle des marchés. Nous sommes confrontés à un certain nombre d'obstacles, notamment un environnement de faible croissance économique et de bas taux d'intérêt ici, au Canada, la faiblesse des prix de l'énergie et l'inquiétude des investisseurs.

Nous adopterons une approche très focalisée afin d'être, au sortir de cette période de fluctuations, une banque encore plus solide. Ces obstacles rendent encore plus urgente la nécessité de transformer notre façon de fonctionner en tant que banque.

Notre transformation

L'an dernier, à l'occasion de notre Journée des investisseurs, nous avons discuté de notre stratégie et de notre transformation visant à bâtir une banque solide, innovante sur le plan technologique et axée sur les relations.

Nous avons une excellente équipe et une solide entreprise qui a démontré qu'elle pouvait obtenir des résultats constants et durables. Nous avons maintenant l'occasion de produire une croissance rentable.

Nous avons défini certains objectifs financiers réalisables, mais ambitieux, que nous atteindrons à moyen terme.

Nous voulons obtenir une croissance durable de 5 % à 10 % du résultat par action et améliorer notre ratio des frais au revenu. Nous y parviendrons en entretenant des relations très étroites avec nos clients, en optimisant les avantages dans tous nos secteurs et en déclarant une croissance du bénéfice à nos actionnaires. Ces stratégies vous récompenseront, vous, nos actionnaires, en faisant augmenter le cours de notre action.

Priorités

Pour accélérer notre transformation, nous allons nous concentrer sans relâche sur les besoins de nos clients, innover pour y répondre et simplifier la façon dont nous menons nos activités. Nous accomplissons d'excellents progrès à l'égard de nos trois priorités à l'échelle de la Banque. **Focalisation sur les clients**

Pour devenir la banque axée sur les relations à laquelle nous aspirons, nous voulons nous hisser au premier rang à moyen terme pour ce qui est de l'expérience client. Nous mesurerons l'atteinte de cet objectif selon le nombre de clients qui affirment que la Banque CIBC est un bon endroit pour effectuer des opérations bancaires et qui la recommandent à leurs amis, à leurs proches et à leurs collègues, c'est-à-dire selon notre score net de recommandation.

Pour mieux nous conformer à cette vision, nous avons redéfini notre marque comme « Une expérience bancaire adaptée à votre vie ». Nos clients veulent faire affaire avec une banque qui les connaît, qui a leur clientèle à cœur, qui défend leurs intérêts, qui règle rapidement leurs problèmes et qui tient compte de leurs besoins.

Les membres de notre équipe se sentent motivés par notre approche focalisée sur le client renouvelée et par les résultats que nous obtenons. Depuis que nous sommes passés d'une approche axée sur le produit à une approche axée sur le client il y a quatre ans, nous faisons valider par un tiers l'efficacité de notre stratégie.

En fait, au cours de trois dernières années, nous avons amélioré nos taux de satisfaction des clients davantage que tous nos pairs du secteur bancaire canadien. Nous produisons un impact sur le marché, mais il nous reste encore beaucoup de travail à accomplir.

Nous avons un certain nombre de nouvelles initiatives en cours pour renforcer notre focalisation sur les clients, par exemple Adopter un centre bancaire, une initiative selon laquelle nos cadres supérieurs visitent chaque trimestre le centre bancaire qui leur a été attribué pour comprendre les défis et les occasions des employés de première ligne de notre équipe. Nous élargirons ce programme en 2016.

Citons aussi notre programme « Faire ce qu'il faut », qui donne des moyens aux membres de notre équipe mis au courant du problème d'un client, notamment par un parent, un ami ou une connaissance. Notre objectif est de régler les plaintes dans les 24 heures. Ce programme crée une **mentalité de propriétaire** chez nos employés, car ils peuvent réellement influencer sur l'expérience client.

Puisque l'expérience client est une priorité à l'échelle de la Banque, nous avons apporté des changements à la structure de rémunération de nos dirigeants, afin que dorénavant, 20 % du programme de rémunération variable soit lié directement à l'expérience client. Peu importe où vous travaillez au sein de la Banque, vous avez un rôle à jouer.

Nous allons mettre davantage l'accent sur l'orientation du rendement afin de favoriser une priorité constamment axée sur nos clients.

Innovation

À l'appui de notre stratégie focalisée sur le client, nous allons accroître nos efforts et nos investissements dans l'innovation pour trouver de nouvelles façons d'aider nos clients à obtenir une meilleure expérience bancaire à la Banque CIBC.

Dans le secteur bancaire, nous sommes toujours parmi les premiers à adopter les innovations. L'une de nos grandes forces réside dans notre patrimoine technologique, et nous avons plusieurs « premières » à notre actif.

Nous sommes, encore aujourd'hui, des leaders de l'innovation, mais notre secteur évolue rapidement. Le défi consiste à demeurer en tête de nos concurrents, autant du côté des autres grandes institutions financières canadiennes que du côté des entreprises de technologie financière qui cherchent à perturber notre modèle.

Nous relèverons ce défi en continuant d'innover pour nos clients à mesure qu'ils adoptent les nouvelles technologies et en nous efforçant de trouver des moyens sûrs, faciles et plus flexibles pour l'exécution de leurs opérations bancaires courantes.

Déjà, cette année, nous avons lancé le Compte Intelli CIBC, un compte bancaire qui s'adapte aux besoins de nos clients. Ce produit tient également compte de l'évolution observée dans la façon dont les gens effectuent leurs opérations bancaires. C'est pourquoi les opérations de Virement *Interac* font désormais partie des opérations ordinaires. Nous sommes la seule banque

qui n'applique aucuns frais supplémentaires pour ces opérations et n'exige pas non plus que le client soit titulaire d'un compte haut de gamme pour les effectuer gratuitement.

Qu'il s'agisse d'être les premiers sur le marché à offrir des services bancaires mobiles et sur l'Apple Watch, d'établir un partenariat avec une entreprise de technologie financière ou d'offrir des virements de fonds mondiaux sans frais, l'innovation représente un volet stratégique important pour la Banque CIBC, alors que nous bâtissons la banque de l'avenir. Ces innovations sont le résultat d'un esprit d'équipe et de partenariat inébranlable et elles démontrent toute la souplesse dont fait preuve notre organisation.

Simplification

Dans le contexte de notre transformation, il est essentiel de simplifier notre Banque afin de faciliter les opérations bancaires de nos clients et le travail de nos équipes.

Bonne nouvelle : nous avons déjà des travaux en cours pour aider à transformer notre Banque, notre base de coûts et notre profil de croissance. À l'occasion de notre Journée des investisseurs, nous avons lancé exactement dans cette optique le *Programme Clarté*, une initiative à l'échelle de la Banque.

La priorité que nous accordons aux clients et l'innovation faciliteront notre croissance, tandis que le *Programme Clarté* contribuera à libérer des ressources qui pourront être réinvesties dans notre entreprise et qui nous aideront à croître à l'avenir.

Même si nous n'en sommes qu'aux premiers pas, nous accomplissons de réels progrès. Ce travail se poursuivra afin d'exploiter la valeur associée à notre présence actuelle, ce qui nous permettra de libérer du capital pour accroître notre efficacité et financer la transformation de notre Banque.

Le Programme Clarté n'est pas de ces projets qu'on réalise pour ensuite passer à autre chose : il représente un changement de mentalité qui consiste à penser à l'échelle de toute la Banque, à simplifier nos opérations et à changer notre fonctionnement.

Conclusion

Les efforts consacrés à nos trois priorités, soit les besoins des clients, l'innovation et la simplification, nous aideront à transformer la Banque CIBC en une banque solide, innovante et axée sur les relations en cette période économique difficile.

Je suis convaincu que nous avons une stratégie gagnante et la bonne équipe afin d'offrir de la croissance à nos actionnaires et de bâtir la banque de l'avenir.

Nous avons fait d'extraordinaires progrès au cours des 18 derniers mois. Je tiens à remercier le conseil d'administration d'avoir confié l'avenir de notre banque à l'équipe de leadership. Nous avons hérité d'une banque solide et stable, nous préserverons sa solidité et favoriserons sa croissance.

Je remercie également mon équipe de leadership pour son soutien, ainsi que les 44 000 membres de notre équipe pour leur attachement sans faille à répondre aux besoins de nos 11 millions de clients.

Le travail accompli dans notre Banque tous les jours découle des activités réalisées dans notre réseau de plus de 1 100 centres bancaires et bureaux

dans tout le Canada et ailleurs dans le monde, avec l'aide de nos directeurs relationnels, des employés de nos centres d'appels et de nos services administratifs, et de notre personnel de soutien. J'ai le grand privilège de diriger une équipe extrêmement brillante et on ne peut plus focalisée sur le client.

Enfin, je me dois de remercier nos actionnaires pour leur appui tandis que nous poursuivons la transformation de la Banque CIBC en cette banque solide, innovante et axée sur les relations que je suis certain que nous pouvons devenir. Merci.