

individually, contributed to later problems of CCB, it nevertheless is important to identify this framework against which later bank decisions and economic developments can be assessed and appreciated.

ACQUISITION OF WESTLANDS BANK

In conjunction with the expansion program of 1981, CCB wanted to diversify geographically. Its objective was to have 45 per cent of CCB assets in the United States. This target was based on the strength, size, diversity and vitality of the U.S. market, particularly that of California where the market offered greater stability than the cyclical natural resource-based economy of Western Canada.

Another incentive for CCB to seek a U.S. acquisition was the resistance it encountered in efforts to increase credit facilities in the inter-bank market. Westlands Bank would represent a source of U.S. dollar deposits for the funding of CCB's foreign currency assets. In addition, the acquisition of Westlands Bank would offset the disadvantage of CCB's U.S. Agency in developing commercial and industrial businesses without the availability of demand deposit accounts. Integration of CCB's U.S. Agency and Westlands would also result in significant operating efficiencies and cost reductions. Lastly, Westlands' wholly owned subsidiary, Automated Processing and Development Corporation, had developed computerized services for escrow/title companies and bankruptcy trustees as well as a hardware/software package for use by financial institutions with assets of up to \$20 billion.

Based on the foregoing rationale, CCB purchased on September 21, 1981 one million new unissued common shares at U.S. \$5.00 per share and acquired a 39.1 per cent equity interest in Westlands Bank. During his testimony before the Committee, the Inspector General of Banks maintained that it is his opinion banks should either acquire a minority interest (less than 10 per cent) or a majority interest (over 90 per cent) in a company. Ownership level between these two extremes could present difficult situations for the shareholder bank. The initial acquisition of 39.1 per cent equity interest was also accompanied by a purchase of a U.S. \$3 million capital note.

On October 12, 1983, the Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) issued a "Cease and Desist Order" against the Westlands Bank. The FDIC cited numerous reasons for the order, including hazardous lending, lax collection practices, large volume of poor quality loans, inadequate liquidity, inadequate equity capital and reserves, inadequate loan loss provision, large overhead expenses and poor management. Westlands was ordered to increase its total equity capital and reserves by not less than U.S. \$15 million by April 30, 1984 in order to preserve a capital to assets ratio of 7.5 per cent.

(ratio de l'ensemble de l'actif par rapport aux capitaux et aux réserves) s'est accru de 15,5 fois à 25,4 fois au cours de la même période. Bien qu'il semble qu'aucun de ces facteurs en tant que tel n'ait contribué au problème éventuel de la BCC, il importe de décrire la situation permettant d'évaluer les décisions ultérieures de la Banque ainsi que son développement économique.

ACQUISITION DE LA WESTLANDS BANK

Dans le cadre de son programme d'expansion de 1981, la BCC voulait s'étendre au plan géographique. Son objectif était d'obtenir 45 pour cent de ses actifs aux États-Unis. Cet objectif était fondé sur la vigueur, la taille, la diversité et la vitalité du marché américain, particulièrement celui de la Californie où le marché offrait une plus grande stabilité que celui, plus cyclique, des richesses naturelles dans l'Ouest du Canada.

Un autre facteur qui a incité la BCC à faire une acquisition aux États-Unis était sa difficulté à accroître les possibilités de crédit sur le marché interbancaire. La Westlands Bank devait représenter une source de dépôts en dollars U.S. pour le financement des actifs de la BCC en devises étrangères. De plus, l'acquisition de la Westlands Bank devait compenser le désavantage de l'agence américaine de la BCC qui devait procéder au développement des affaires commerciales et industrielles sans disposer de comptes de dépôt à demande. L'intégration de l'agence américaine de la BCC et de la Westlands Bank entraînerait également une plus grande efficacité d'exploitation et une réduction appréciable des coûts. Enfin, la filiale à part entière de la Westlands, la *Automated Processing and Development Corporation*, avait mis au point des services informatisés pour des dépositaires légaux, des compagnies de titre et des syndicats de faillite de même qu'un progiciel pour les institutions financières avec des actifs totalisant jusqu'à 20 milliards de dollars.

Cela étant posé, le 21 septembre 1981, la BCC achetait un million d'actions ordinaires non émises au coût de 5 \$ U.S. l'action, acquérant ainsi une participation de 39,1 pour cent dans la Westlands Bank. Lors du témoignage de l'inspecteur général des banques devant le Comité, il s'est dit d'avis que les banques devraient soit acquérir une participation minoritaire (moins de 10 pour cent), soit une participation majoritaire (plus de 90 pour cent) dans une entreprise. Tout niveau de participation intermédiaire entre ces deux extrêmes pourrait entraîner des situations difficiles pour la banque actionnaire. L'acquisition initiale d'une participation de 39,1 pour cent s'était également accompagnée de l'achat d'un billet de 3 millions de dollars U.S.

Le 12 octobre 1983, la *Federal Deposit Insurance Corporation* (FDIC) émettait une ordonnance de cesser une pratique et de remédier à la situation («Cease and Desist Order») à l'endroit de la Westlands Bank. La FDIC citait de nombreuses raisons, y compris des pratiques de prêt risquées, des méthodes trop molles de perception, un grand nombre de prêts de mauvaise qualité, le manque de liquidités, des niveaux insuffisants de capitaux et de réserves, un manque de provisions pour mauvaises créances, des frais généraux élevés et une piètre gestion. On ordonnait aussi à la Westlands d'accroître ses capitaux propres et ses réserves totales d'au moins 15