

[Text]

represented by our Epicon subsidiary, and some of the skills available through that, that property is now a Jack Nicklaus designed golf course in full operation. On one corner of the property is a Hyatt Regency luxury hotel. A convention centre built by the Cayman's Government is across the road from the hotel as well as a series of condominiums, of which some are already sold, and the market is growing. We could have written it off. The asset was not worth very much except in the hands of a management team that knew how to develop it and could convert it to income. That is a producing loan. There is no reserve against it. Our auditors are happy with it and the cashflow is excellent. We even have an opportunity of some capital gain. That is a dramatic example and it illustrates Mr. Neapole's point that if you take a snapshot of an asset and sell it as it is, you go looking for buyers, but in the hands of a management team that can work with it and massage it and convert it into income, it is immensely more valuable.

**Senator Kirby:** Mr. Neapole, you commented, as did Mr. Willson, that some of your problems stemmed from the CCB situation as it emerged after March 25. In your view, if the CCB had been allowed to collapse on that weekend in March, would it simply have been a one-shot affair or would there have been the domino effect, which the minister, the Governor of the Bank of Canada and the Inspector General of Banks have all said they were concerned about?

**Mr. Neapole:** That is a very difficult question to answer.

**Senator Kirby:** Except that they used you as the first domino to go.

**Mr. Neapole:** My personal opinion of the banking system—and I think you can perhaps see where I am heading from my previous answer, when I said that liquidation was not an acceptable option—is that, given a problem, the problem must be solved by some other means than outright collapse followed by liquidation. There are a variety of different approaches. I do not want to say things that are likely to have any further damaging effect on the confidence factor. Lord knows, there has been enough damage already. However, I believe that this situation in which we find ourselves in November 1985 has vindicated to some extent the view that events tend to lead from one to another. I do not believe that any of the problems of the past couple of months in various banks have been anything other than a direct result of a chain of events.

**Senator Kirby:** Let me put the question slightly differently. Was the Northland Bank helped, hurt or neither as a result of the government's decision on March 24 with respect to the CCB?

**Mr. Willson:** Perhaps I could answer that one in part, although I would ask my colleague to speak about the condition of the Northland Bank immediately prior to March 25. Immediately after the announcement, which caught us by sur-

[Traduction]

d'en tirer quelque partie. En trois ans, grâce à une gestion extrêmement innovatrice et diligente, représentée par notre filiale Epicon, et certaines des compétences qu'elle a pu s'attirer, cette propriété est devenue un club de golf conçu par Jack Nicklaus et très prospère. Dans un coin de la propriété se trouve un luxueux Hôtel Hyatt Regency. De l'autre côté de la rue, le gouvernement Cayman a construit un Centre des congrès ainsi qu'une série de copropriétés dont certaines sont déjà vendues, et le marché est à la hausse. Nous aurions pu amortir ce prêt. L'actif ne valait pas grand chose, sauf s'il était confié à une équipe d'administrateurs qui savaient comment le mettre en valeur et qui pouvaient le transformer en revenu. C'est ce que j'appelle un prêt productif. Il n'est étayé par aucune réserve. Nos vérificateurs s'en réjouissent et le mouvement de trésorerie est excellent. Nous pouvons même réaliser certains gains en capital. Je vous ai cité un exemple frappant qui illustre le point de vue de M. Neapole, c'est-à-dire que si on prend au hasard des actifs et les vendez tel quel, vous recherchez des acheteurs, mais si ces actifs sont confiés à une équipe de gestion qui peut les travailler et les transformer en revenu, c'est immensément plus valable.

**Le sénateur Kirby:** Monsieur Neapole, vous avez dit, comme M. Willson, que certains de vos problèmes provenaient de la situation qui avait été créée à la CCB après le 25 mars. À votre avis, si la CCB avait été autorisée à faire faillite cette fin de semaine de mars, cette affaire aurait-elle été sans répercussions ou aurait-elle eu les retombées que le ministre, le gouverneur de la banque du Canada et l'inspecteur général craignaient tous?

**M. Neapole:** C'est une question à laquelle il est très difficile de répondre.

**Le sénateur Kirby:** Sauf qu'ils ont décidé que vous seriez le premier pion à sacrifier.

**M. Neapole:** Je pense personnellement du système bancaire—et je crois que vous pourriez peut-être voir où je voulais en venir dans ma réponse précédente lorsque je vous ai dit que la liquidation n'était pas une option acceptable—que, s'il surgit un problème, il doit être résolu par d'autres moyens que la chute immédiate suivie de la liquidation. Il y a une diversité d'approches différentes. Je ne veux pas dire des choses qui auraient probablement l'effet de détruire davantage le climat de confiance. Seigneur! il y a déjà suffisamment de dommages comme ça. Toutefois, je pense que la situation dans laquelle nous nous sommes retrouvés en novembre 1985 a, dans une certaine mesure, justifié l'opinion selon laquelle les événements ont tendance à s'enchaîner. Je crois que tous les problèmes qui ont frappé diverses banques au cours des derniers mois n'ont été autre chose que le résultat direct d'un enchaînement d'événements.

**Le sénateur Kirby:** Permettez-moi de poser ma question un peu différemment. La décision prise par le gouvernement du 24 mars en ce qui a trait à la CCB a-t-elle été utile ou nuisible pour la Norbanque, ou n'a-t-elle eu aucun effet?

**M. Willson:** Je pourrais peut-être vous donner une réponse partielle, mais j'aimerais demander à mon collègue de vous parler de la situation de la Norbanque immédiatement avant le 25 mars. Immédiatement avant l'annonce, qui nous a pris par