

"I think there is a view that locally based banks may be more vitally interested in the welfare of the local community and more able to give quick responses to applications for credit and so on than some of the other banks."³

The Committee believes these are valid reasons for the support package.

CONCLUSION

A. Management

In summary, the near collapse of the Canadian Commercial Bank in March this year was the result of the convergence of a number of factors. The major mistakes made by the management of CCB derive from their lending strategy and practices. The overconcentration of loans in a few sectors such as energy and real estate made the Bank more vulnerable to downturns. The practice of paying employees' commissions for new loans invites trouble. It seems clear that credit granting practices were too lax and in the pursuit of new business far too many high risk loans with inadequate collateral were booked. The move into the U.S. while strategically attractive was not well enough researched or analyzed. Management was unaware of the real quality and condition of the assets it was purchasing and accordingly the real underlying value of Westlands Bank was lower than CCB realized. In fact in the final analysis Westlands had a negative net worth when CCB acquired full control of it.

CCB's eagerness to expand in the U.S. produced two consequences: geographical rather than portfolio diversification, and a drain on the Bank's resources in connection with the Westlands acquisition. It would seem that the Bank adopted a strategy of acquiring assets rapidly to reduce its relative overconcentration of assets in the energy and real estate sectors. This attempt to grow out of the problem was hampered by the prolonged economic recession and a gradually worsening downturn in both the energy and real estate sectors. Not only were good quality assets hard to acquire during the recession, but mounting problems affected the Bank's existing energy and real estate loan portfolio. A decision was then made to "nurse" the doubtful accounts wherever possible until economic recovery gained sufficient momentum either for the borrowers to meet their obligations or for the underlying security of the assets to recover to the value of the loan for realization. This approach to dealing with problem accounts was in itself both reasonable and sound. In fact, this was not an unusual approach used by many financial institutions during this period. However, the real success of such a policy depended on management's ability to make realistic assessments about the collectibility of its doubtful accounts when determining which accounts were to be nursed. Where CCB failed in the Committee's view is that management was less prudent than can be reasonably expected in its manner of dealing with these accounts. In fact, its accounting practices overstated income and understated loan losses

3 Ibid.

«A mon sens, on estime que les banques locales s'intéressent beaucoup plus activement au sort de la communauté et peuvent accepter les demandes de crédit et autres beaucoup plus rapidement que certaines autres banques.»³

Le Comité croit que ce sont là des raisons valables pour le programme d'aide.

CONCLUSION

A. Direction

En résumé, la Banque commerciale du Canada a failli s'effondrer au mois de mars dernier par suite de l'interaction d'un certain nombre de facteurs. Les principales erreurs de la direction de la BCC sont dans le domaine de la stratégie et des pratiques de prêts. La surconcentration de prêts dans seulement quelques secteurs comme l'énergie et l'immobilier ont rendu la Banque plus vulnérable aux difficultés économiques. La pratique de verser une commission aux employés pour les nouveaux prêts était dangereuse. Il semble évident que les pratiques de crédit étaient trop laxistes et que, dans son désir de trouver de nouveaux clients, la Banque a consenti beaucoup trop de prêts à risque élevé moyennant des garanties réelles insuffisantes. La décision d'aller aux États-Unis pouvait sembler stratégiquement intéressante, mais elle n'avait pas fait l'objet d'une recherche ou d'une analyse suffisante. La direction ne connaissait pas la qualité réelle, ni la condition des actifs qu'elle achetait et, par voie de conséquence, ignorait tout de la valeur sous-jacente réelle de la Westlands Bank, qui était inférieure aux espérances de la BCC. En dernière analyse, la Westlands avait de fait une valeur nette négative au moment où la BCC en a pris le contrôle.

L'empressement de la BCC à prendre de l'expansion aux États-Unis a eu deux conséquences: une diversification géographique plutôt qu'une diversification de portefeuille et un affaiblissement des ressources de la Banque lors de l'acquisition de la Westlands. Il semblerait que la Banque ait adopté comme stratégie d'acquérir rapidement des actifs afin de réduire sa surconcentration relative d'actifs dans les secteurs de l'énergie et de l'immobilier. Cette tentative visant à échapper au problème a été gênée par une récession économique prolongée et par une détérioration graduelle dans les secteurs de l'énergie et de l'immobilier. Non seulement, les actifs de bonne qualité étaient-ils difficiles à acquérir pendant la récession, mais une accumulation de problèmes a commencé à marquer le portefeuille de prêts dans les secteurs de l'énergie et de l'immobilier pour la Banque. On a alors décidé de «traiter» les créances douteuses chaque fois qu'il était possible de le faire, jusqu'à ce que la reprise économique ait permis aux emprunteurs de faire face à leurs obligations ou aux actifs offerts en garantie de retrouver une valeur correspondant aux prêts, et permettant ainsi d'effacer le prêt. Cette façon d'aborder des comptes problèmes était à la fois raisonnable et saine. Plusieurs institutions financières ont suivi une voie semblable au cours de la même période. Toutefois, le succès réel d'une telle politique dépend de l'aptitude de la direction à faire une évaluation réaliste de la possibilité de recouvrer les créances douteuses lorsqu'elle décide des comptes à traiter. Selon le Comité, la BCC a échoué parce que la direction a fait

3 Ibid.