

The complexity of the acquisition, the unforeseen costs of complying with the FDIC "Cease and Desist Order" and the mounting loan losses sustained in the energy and real estate sectors in the last few years demonstrate the ill-timing of the Westlands acquisition and perhaps a lack of wisdom in the decision itself. The investment in Westlands was acknowledged by Mr. Gerald McLaughlan before the Committee as one of the causes responsible for CCB's present difficulty. Internal projections by CCB of the expected return on average equity from the Westlands Bank ranged from 16.5 per cent to 25.3 per cent between 1981 and 1984, it is clear in retrospect that these projections were based on optimistic assumptions. The shareholders' auditors have also reported to the Audit Committee of the Bank that not only did the acquisition affect the Bank's earnings but has also very significantly disrupted normal operations. In response to the auditors' criticism, management admitted to having to commit substantial resources to the complete rebuilding of systems, procedures and controls in its U.S. operations because it had underestimated the requirements for the integration of Westlands with its own U.S. Agency.

LOAN LOSS AND INCOME

The swiftness with which CCB had to be rescued in March 1985 coupled with the amount of assistance required tends to throw doubt on the Bank's explanation of what happened. It is difficult to accept that a financial institution with assets of about \$3 billion could be brought to its knees in March by the mere fact that OPEC lowered the official price of oil by U.S. \$1/barrel at the end of January. Even conceding that deteriorating oil prices were the main cause for the near-collapse of CCB (a view the Committee does not share), the question of an overconcentration of energy loans in relation to the Bank's capital base still remains. Furthermore, the energy loans must have been in difficulty for some time because excess supply of oil and depressed energy prices have prevailed on world markets since 1982.

Yet, in reviewing CCB's financial statements of recent years, it would be difficult for anyone to find anything amiss with the Bank, other than rising loan losses and declining earnings which most other banks were experiencing as well. The first serious hints of trouble appeared only in the financial statements of 1984. Given a current loss experience of \$25.183 million, CCB provided a loan loss provision of only \$14.832 million, a level which in relation to the actual loss experience was lower than it had been in two preceding years. Moreover, this inadequate provision had already involved a transfer of \$3 million from retained earnings. The external auditors appearing before the Committee acknowledged that they would have liked to see a greater provision for loan losses had the Bank been in a position to do so. On the income side, 1984 marked the first year CCB had sustained an operating loss, amounting to \$6.928 million. Through the use of tax recovery, the Bank showed a net income after taxes of \$804,000. In accordance

La complexité de l'acquisition, les coûts imprévus pour satisfaire à l'ordonnance de la FDIC et le volume croissant des pertes sur prêts dans les secteurs de l'énergie et de l'immobilier au cours des dernières années, illustre bien le manque d'à-propos de l'acquisition de la Westlands et peut-être aussi un manque de jugement relativement à la décision elle-même. L'investissement dans la Westlands, comme l'a dit M. Gerald McLaughlan devant le Comité, est l'une des causes des difficultés actuelles de la BCC. Les prévisions internes de la BCC concernant le rendement prévu sur les capitaux propres moyens de la Westlands Bank variaient entre 16,5 et 25,3 pour cent entre 1981 et 1984. Avec le recul, il est clair que ces projections reposaient sur des hypothèses optimistes. Les vérificateurs des actionnaires ont également rapporté au Comité de vérification de la Banque que non seulement l'acquisition avait affecté les gains de la Banque, mais qu'elle avait également considérablement bouleversé le cours des activités normales. En réponse aux critiques des vérificateurs, la direction a admis avoir dû engager des ressources considérables pour la reconstitution complète du système, des procédures et des mécanismes de contrôle de ses activités aux États-Unis parce qu'elle avait sous-estimé les exigences posées pour l'intégration de la Westlands et de sa propre agence aux États-Unis.

PERTE SUR LES PRÊTS ET REVENUS

La rapidité avec laquelle il a fallu intervenir en mars 1985 pour sauver la BCC, ainsi que le montant de l'aide financière nécessaire tendent à rendre douteuse les explications fournies par la Banque sur ce qui s'est produit. Il est difficile d'accepter le fait qu'une institution financière ayant des actifs d'environ 3 milliards de dollars ait dû se mettre à genoux en mars simplement en raison de la baisse par l'OPEP du prix officiel du pétrole de l'ordre de 1 \$ U.S. le baril à la fin de janvier. Même si la baisse des prix du pétrole était la cause principale de l'effondrement presque complet de la BCC (un point de vue que le Comité ne partage pas), il reste tout de même à savoir pourquoi il y avait surconcentration de prêts dans le secteur de l'énergie par rapport à la base en capital de la Banque. De plus, les prêts dans le secteur de l'énergie devaient déjà être cause de soucis depuis un certain temps puisque l'excédent de l'offre de pétrole et la faiblesse des prix de l'énergie ont caractérisé les marchés mondiaux depuis 1982.

En revoyant les états financiers de la BCC pour les dernières années, il serait difficile pour quiconque de trouver à redire sur la Banque sauf en ce qui a trait à l'augmentation des pertes sur prêts et à la diminution des revenus, situation que partageait la plupart des autres banques. Le premier indice de difficulté grave est apparu aux états financiers de 1984. Compte tenu de pertes de 25 183 millions de dollars, la BCC n'avait prévu que 14 832 millions de dollars au chapitre des provisions pour pertes sur prêts, niveau qui était relativement inférieur à celui des années précédentes, malgré une dégradation de la situation. De plus, ce manque de provisions avait déjà entraîné un transfert de 3 millions de dollars des bénéfices non répartis. Les vérificateurs indépendants ont admis devant le Comité qu'ils auraient souhaité que des provisions plus importantes soient affectées pour les pertes sur prêts si la Banque avait été en mesure de la faire. En ce qui a trait aux revenus, 1984 marquait la première année au cours de laquelle la BCC