

APPROCHE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION
DE LA HAUTE DIRECTION

LE 23 FÉVRIER 2010

150 ANS
DEPUIS 1859



**BANQUE
NATIONALE**

GRUPE FINANCIER

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

Le conseil d'administration (le « Conseil ») reconnaît l'importance de donner aux actionnaires l'occasion de bien comprendre sur quels principes se fondent nos décisions liées à la rémunération des dirigeants de la Banque, de quelle manière ils sont rétribués ainsi que la valeur de la rémunération que nous leur avons octroyée en 2009. C'est pour cette raison qu'en février 2009, nous avons été la première banque canadienne à accepter de soumettre notre approche en matière de rémunération de la haute direction à un vote consultatif.

Au cours de l'année 2009, le Conseil, appuyé du comité de ressources humaines (le « Comité »), a porté une attention particulière à revoir les pratiques de bonne gouvernance en matière de rémunération dans le cadre de l'évolution des exigences réglementaires et des pratiques à cet égard. Composé exclusivement de membres indépendants, le Comité a notamment procédé à l'examen de l'ensemble des programmes de rémunération variable pouvant s'adresser aux dirigeants, aux spécialistes du secteur des Marchés financiers ou à l'ensemble des employés. Les membres du Comité possèdent une expérience étendue en rémunération des dirigeants et en gestion de risques en raison des rôles diversifiés et stratégiques qu'ils ont occupés jusqu'à maintenant au cours de leur carrière. Toutefois, lorsqu'ils le jugent à propos, les membres ont recours aux conseils de spécialistes externes.

NOTRE PRIORITÉ : GÉNÉRER UN BÉNÉFICE NET CROISSANT ET SOUTENU

L'objectif premier de la Banque est de générer un bénéfice net croissant année après année afin de procurer un rendement financier soutenu à ses actionnaires.

Pour atteindre cet objectif, l'équipe de direction s'est donné une stratégie claire et un plan de transformation détaillé visant à constamment mieux servir la clientèle, à dynamiser la croissance de l'entreprise et ainsi à assurer sa pérennité. C'est grâce à ce cadre de travail que la Banque sait maintenir le cap sur les priorités à long terme tout en composant avec les défis à court terme.

Nous sommes d'avis que la poursuite du succès de la Banque ne pourrait se concrétiser sans la contribution de dirigeants et employés talentueux, expérimentés et qualifiés. Pour attirer en poste ces personnes et les inciter à y demeurer, alors que la concurrence est vive, nous avons articulé des principes directeurs sur lesquels reposent la politique et les programmes de rémunération de la Banque.

NOS PRINCIPES DIRECTEURS

Nos principes sont les suivants :

- **OFFRIR** une rémunération concurrentielle afin de recruter, motiver et fidéliser des dirigeants compétents;
- **RÉTRIBUER** les dirigeants pour l'obtention de résultats qui contribuent au succès financier de la Banque à court, à moyen et à long terme;
- **VERSER** une rémunération concurrentielle lorsque les résultats sont conformes aux attentes, supérieure lorsqu'ils excèdent les objectifs fixés, et inférieure lorsque les résultats sont en deçà des attentes;
- **MOBILISER** les dirigeants afin qu'ils orientent leurs efforts vers l'accroissement du rendement de la Banque et de la valeur de l'investissement des actionnaires;
- **EXIGER** des dirigeants qu'ils détiennent un niveau minimum de propriété d'actions ordinaires de la Banque, et ce, afin de lier leurs intérêts à ceux des actionnaires de la Banque.

UNE RÉMUNÉRATION LIÉE AU RENDEMENT DE LA BANQUE

Nos principes directeurs visent à lier la rémunération au rendement de la Banque. C'est ce qui explique pourquoi plus de 75 % de la rémunération directe cible (soit celle qui est octroyée lorsque les résultats sont identiques aux objectifs fixés) des Membres de la haute direction visés (soit les cinq hauts dirigeants les mieux rémunérés) est variable ou « à risque ». C'est-à-dire que la rémunération dépend du degré d'atteinte d'une combinaison d'objectifs d'entreprise et d'objectifs individuels ainsi que du rendement du cours de l'action ordinaire. La rémunération des Membres de la haute direction visés comprend les éléments suivants :

ÉLÉMENTS		OBJECTIFS ET LIEN RENDEMENT/RISQUE
Fixe:	Salaire de base	Il reconnaît le niveau de responsabilités, d'expertise, de compétence et d'expérience
Variables:		
• Court terme	Prime annuelle	Sa valeur est liée à la croissance du bénéfice net disponible aux détenteurs d'actions ordinaires
• Moyen terme	Unités d'actions assujetties à un critère de performance (UAP)	Sa valeur finale varie en fonction de la croissance du rendement total à l'actionnaire (RTA) de la Banque sur trois ans comparativement à celle du sous-indice des banques du S&P/TSX
• Long terme	Options d'achat d'actions	Sa valeur finale est liée au rendement du cours de l'action sur une période maximale de dix ans
Autres:	Avantages sociaux, régime de retraite et avantages accessoires	Ils permettent de soutenir et de sécuriser les dirigeants

Pour assurer la compétitivité de la rémunération des dirigeants, le Comité procède à une révision annuelle de la rémunération totale cible des dirigeants, soit celle qui est octroyée lorsque les résultats sont identiques aux objectifs fixés. Pour ce faire, le Comité prend connaissance des résultats des études de marché qu'il a commandées auprès de ses conseillers externes, reçoit les recommandations du président et chef de la direction au sujet de la rémunération des dirigeants qui relèvent de lui, procède à sa propre analyse, puis émet ses recommandations au Conseil.

QUELS CHANGEMENTS AVONS-NOUS FAITS EN 2009 ?

Au cours de l'année 2009, le Conseil sur la stabilité financière¹ a publié des principes en matière de saines pratiques de rémunération dont le suivi de la mise en œuvre est assuré par le Bureau du surintendant des institutions financières. D'autres organismes promouvant la bonne gouvernance ont également fait connaître leurs attentes à cet égard. C'est dans ce contexte que le Comité a porté une attention particulière à revoir les pratiques de bonne gouvernance en matière de rémunération et à les aligner encore davantage sur nos objectifs de croissance. Il a, entre autres, procédé à l'examen de l'ensemble des programmes de rémunération variable pouvant s'adresser aux dirigeants, aux spécialistes du secteur des Marchés financiers ou à l'ensemble des employés. Voici une synthèse des changements apportés:

Simplification du programme de primes annuelles

Nous avons fait le choix d'utiliser un seul indicateur financier, soit la croissance du bénéfice net disponible aux détenteurs d'actions ordinaires. Ce changement transmet un message clair à la direction et à tous les employés de la Banque admissibles à ce programme: la croissance soutenue du bénéfice est primordiale pour les actionnaires et il importe de travailler en collaboration les uns avec les autres pour atteindre les objectifs ambitieux de croissance que nous approuvons annuellement.

Au début de l'exercice 2009, les attentes du marché par rapport à la croissance du bénéfice par action se situaient en deçà de 1 %. C'est pourquoi nous avons fixé l'objectif de croissance à 1 % afin d'atteindre 752 M \$. Or, la croissance du bénéfice net disponible aux détenteurs d'actions ordinaires a largement dépassé cette attente en atteignant 795 M \$, représentant 6,7 % de croissance. Le programme a donc permis de générer des enveloppes de primes annuelles de 30,23 % de plus que les enveloppes cibles, soit celles qui auraient été créées si le résultat avait été conforme à l'objectif de départ, fixé à 752 M \$.

Une rémunération à moyen terme plus étroitement liée au rendement aux actionnaires

Nous avons modifié le programme de rémunération variable à moyen terme en y ajoutant un critère de performance lié à la croissance sur trois ans du rendement total aux actionnaires de la Banque. Ce programme s'intitule Programme d'unités d'actions assujetties à un critère de performance (UAP).

¹ Le Conseil sur la stabilité financière est un organisme international qui a succédé en avril 2009 au Forum sur la stabilité financière. Cette dernière instance avait été créée par le G7 afin de promouvoir la stabilité du système financier international. En septembre dernier, le G20 a souscrit aux principes directeurs en matière de rémunération et les normes de mise en œuvre énoncés par ces organismes.

Plus spécifiquement, la croissance obtenue par la Banque est comparée à la croissance sur trois ans du sous-indice des banques du S&P/TSX. Si la croissance obtenue par la Banque est supérieure à l'indice, la valeur de la rémunération à moyen terme à payer est alors majorée, sans toutefois pouvoir dépasser 125 %. Par ailleurs, si la croissance de la Banque est inférieure à celle de l'indice, la valeur de la rémunération à payer est alors réduite, sans toutefois être inférieure à 75 % de la valeur à payer.

Des programmes de rémunération alignés à une gestion prudente des risques

Le Conseil porte une attention soutenue à la gestion des risques. C'est pourquoi nous avons décidé d'intégrer le secteur de la Gestion des risques de la Banque dans le processus de révision des programmes de primes annuelles. Parallèlement, nous avons haussé les exigences de nos programmes de rémunération des dirigeants et spécialistes du secteur Marchés financiers afin d'assurer leur conformité aux principes et normes de mise en œuvre publiés en 2009 par le Conseil sur la stabilité financière. Pour notamment contrer une éventuelle prise excessive de risques, les changements suivants ont été apportés:

- La Banque doit générer un niveau prédéterminé de bénéfice net disponible aux actionnaires pour déclencher le paiement des primes annuelles des dirigeants, y compris les Membres de la haute direction visés.
- La rémunération du vice-président exécutif, Marchés financiers et coprésident et cochef de la direction de Financière Banque Nationale, a été revue. Depuis 2009, une partie de sa prime annuelle est liée à la croissance du bénéfice net disponible de la Banque, comme les autres Membres de la direction.
- La proportion des primes annuelles à différer dans le cas des dirigeants et spécialistes du secteur des Marchés financiers a été augmentée. Rappelons à cet égard que la Banque avait été un précurseur en 2001 en introduisant l'obligation de différer 30 % de la rémunération des dirigeants du secteur de la Trésorerie et des Marchés financiers.
- Une clause de droit de reprise de la rémunération différée des dirigeants et spécialistes du secteur des Marchés financiers a été introduite. Ainsi, dorénavant, les primes différées pourront être récupérées lorsqu'un employé s'est livré à des actes malhonnêtes ou contraires à l'éthique, ou à des actes répréhensibles et que des pertes sont survenues pendant l'exercice ou par la suite, ou lorsque les résultats financiers d'une unité doivent être révisés et publiés de nouveau et que la rémunération des employés repose sur ces résultats.
- Nous avons élargi, de façon à inclure les dirigeants et certains spécialistes principaux du secteur des Marchés financiers, l'application des règles de détention d'un avoir minimal en actions ordinaires de la Banque. Ils doivent dorénavant détenir un avoir équivalent à deux fois la moyenne de leur salaire de base des trois dernières années.

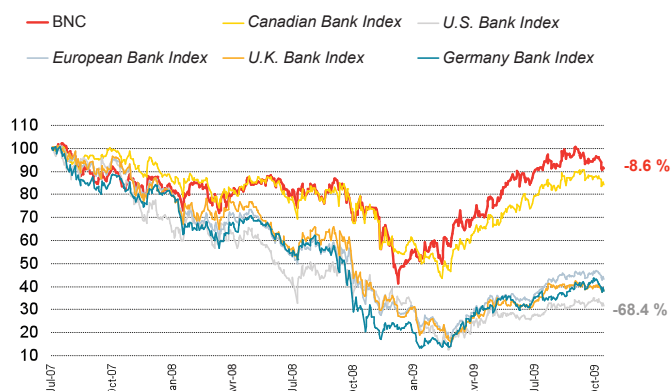
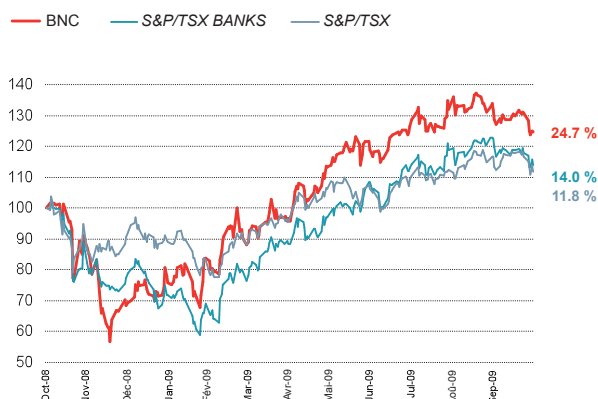
LE RENDEMENT GLOBAL DE LA BANQUE EN 2009: UN FACTEUR CLÉ DE NOS DÉCISIONS

Le rendement global de la Banque constitue un facteur important qui guide nos décisions en matière de rémunération des Membres de la haute direction visés. Les dernières années ont été éprouvantes pour les institutions financières européennes et nord-américaines; leurs actionnaires et nous-mêmes n'y avons pas échappé. En 2007, la crise de confiance dans le secteur financier ayant occasionné au Canada une crise de liquidité liée au papier commercial adossé à des actifs (PCAA) et le ralentissement économique important qui a sévi au cours de 2008-2009 ont amené des défis de taille dans la poursuite des objectifs de croissance. Malgré ce contexte difficile, la Banque a dégagé en 2009 des résultats qui comptent parmi les meilleurs que nous n'ayons jamais affichés. En voici quelques faits saillants:

- Le bénéfice dilué par action, excluant les éléments particuliers, a atteint 6,22 \$, un sommet historique démontrant la force de la Banque et l'attrait exercé par sa marque en dépit de l'incertitude économique prévalant durant l'année;
- La qualité exceptionnelle du portefeuille de crédit a été maintenue par le biais d'une prudente gestion des risques;
- Le capital de base est demeuré solide de même que le niveau de liquidité;
- Des dividendes ont été versés et aucune émission d'actions ordinaires visant à accroître le capital n'a été nécessaire; ainsi, les actionnaires ont-ils pu profiter pleinement des solides résultats financiers, sans aucune dilution de leur participation;
- En 2009, tout comme au cours des trois dernières années, la performance relative de l'action de la Banque (TSX: NA) a été supérieure à celle du marché canadien, du marché américain et du marché européen.

Les deux prochains graphiques présentent la performance relative du cours de l'action de la Banque.

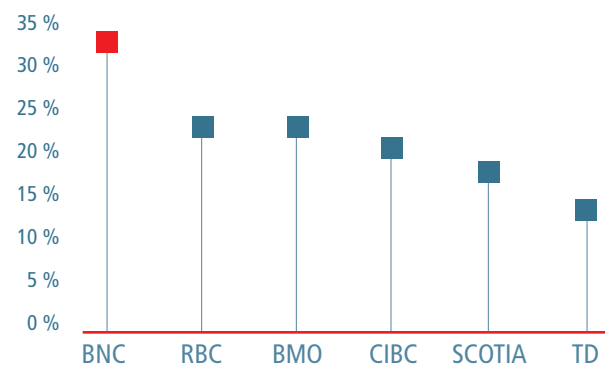
PERFORMANCE RELATIVE DU COURS DE L'ACTION (%)



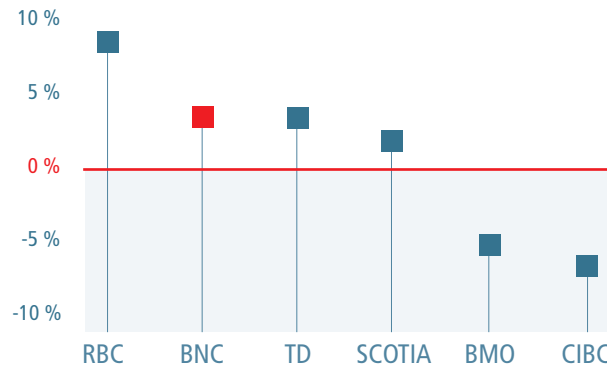
RENDEMENT TOTAL À L'ACTIONNAIRE (RTA)

Ces deux graphiques mettent en relief le rendement total à l'actionnaire (RTA) de la Banque comparativement à celui des cinq autres banques, tant au cours de la dernière année que des trois dernières années.

RTA 1 an - au 31 octobre 2009



RTA 3 ans - au 31 octobre 2009



RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION : une rémunération liée au rendement

La rémunération du président et chef de la direction, M. Louis Vachon, s'appuie sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs ambitieux de performance. En début d'exercice, le Conseil approuve les objectifs financiers et non financiers de M. Vachon qui seront pris en compte pour l'établissement de sa prime annuelle. En 2009, M. Vachon a dépassé les trois objectifs financiers suivants:

- Accroissement du bénéfice dilué par action de 6 % par rapport à un objectif de 1 %;
- Accroissement du revenu de 7,5 % par rapport à un objectif de 1,9 %;
- Obtention d'un ratio de pertes sur prêts de 32 points de base par rapport à une fourchette cible de 35 à 40 points de base.

De plus, M. Vachon a atteint tous ses objectifs liés à la mise en œuvre de l'approche stratégique de la Banque *un client, une banque*:

- Mise en place d'un nouveau modèle de distribution axé sur le client;
- Création d'un groupe consolidé des Opérations;
- Révision de la structure organisationnelle et des rôles de plus de 4 000 employés des secteurs corporatifs;
- Réalisation de progrès en vue de bâtir une culture d'entreprise basée sur le client, la collaboration, la rigueur et l'imputabilité.

Les enveloppes de rémunération variable générées par l'application des différents programmes sont comme suit:

	SALAIRE DE BASE	X	% CIBLE	X	APPLICATION DU PROGRAMME	=	MONTANT GÉNÉRÉ (valeur arrondie)
Court terme	850 000 \$	X	125 %	X	130,23 %	=	1 400 000 \$
Moyen terme	850 000 \$	X	150 %	X	100,00 %	=	1 275 000 \$*
Long terme	850 000 \$	X	250 %	X	100,00 %	=	2 125 000 \$*

* Ces montants représentent les valeurs à l'octroi. Ces dernières varieront conformément aux paramètres des programmes respectifs

Le Conseil est d'avis que les initiatives et les stratégies mises en place dans le cadre du plan de transformation *un client une banque* génèrent à court terme des résultats tangibles, favorisent la croissance de la Banque à moyen terme et assurent ainsi sa pérennité. Le Conseil est donc très satisfait de la performance de M. Vachon en 2009 et a approuvé l'octroi de la rémunération variable conformément à chacun des montants générés et présentés dans le tableau précédent.

En cours d'année, le Conseil a également approuvé la majoration du salaire de base de M. Vachon pour le situer à 850 000 \$. Ce dernier n'avait pas été ajusté depuis la nomination de M. Vachon en juin 2007. Cette décision s'est fondée sur les résultats d'une étude externe de marché, commandée par le Comité. Elle représente une augmentation de 6,25 % ou de 2,78 % sur une base annuelle considérant la période de 27 mois écoulée entre le 1^{er} juin 2007 et le 31 août 2009. Malgré cet ajustement, un écart défavorable d'environ 10 % demeure par rapport à la médiane du groupe de référence rapportée dans l'étude externe.

Pour 2009, la rémunération totale directe de M. Vachon a donc été de 5 606 453 \$, atteignant 6 % de plus que sa rémunération cible, soit celle qu'il aurait pu recevoir s'il avait livré des résultats identiques aux objectifs fixés. Le détail de la rémunération de M. Vachon est présenté à la page 45 de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction transmise aux actionnaires en vue de l'assemblée annuelle du 31 mars 2010.

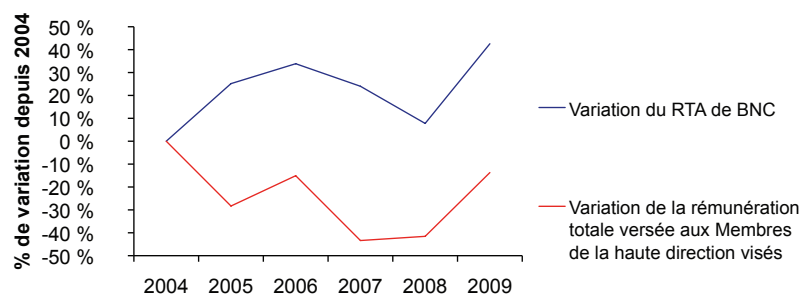
Ainsi, cet accroissement de 6 % par rapport à la rémunération cible est aligné à la croissance du bénéfice par action de 5,8 % et celle de 6,7 % du bénéfice net attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires, pour l'exercice terminé le 31 octobre 2009.

En 2008, la rémunération totale directe de M. Vachon représentait 5 % de moins que sa rémunération cible alors en vigueur, soit 4 743 900 \$. En 2007, la rémunération totale directe octroyée à M. Vachon a représenté 22 % de moins que sa rémunération cible de l'époque.

Le Conseil exige que son président et chef de la direction détienne une valeur totale en actions représentant au moins 5 fois la valeur de son salaire de base moyen des trois dernières années. À la fin de l'exercice, M. Vachon détenait une valeur totale en actions de plus de dix-neuf fois son salaire de base.

LE COÛT DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE DE 2009 EST ÉQUIVALENT À CELUI DE 2006

Le coût de la rémunération totale des Membres de la haute direction visés a connu une variation similaire à celui du rendement total à l'actionnaire entre 2006 et 2009, comme le démontre le graphique ci-après:



En 2009, le coût de la rémunération totale des cinq Membres de la haute direction visés (18,9 M \$) a été équivalent à celui de 2006 (18,6 M \$) alors que le rendement cumulatif d'un placement en actions ordinaires de la Banque effectué au 31 octobre 2004 valait 42,57 % de plus en 2009, alors qu'il en valait 33,85 % de plus en 2006.

D'AUTRES CHANGEMENTS SERONT APPORTÉS EN 2010

Toujours dans l'optique de renforcer encore davantage nos pratiques de bonne gouvernance, dans le cadre de l'évolution des attentes des organismes réglementaires, d'autres changements seront apportés aux programmes de rémunération au cours de l'année 2010. Voici quelques exemples :

- Un déclencheur sera ajouté à tous les programmes de rémunération variable de sorte qu'aucune enveloppe de primes annuelles ne puisse être créée dans l'éventualité où le minimum du capital réglementaire de la Banque requis par les autorités réglementaires ne serait pas atteint;
- Bien qu'une mesure de risque soit actuellement utilisée pour déterminer le pourcentage de création d'enveloppes de primes annuelles de certains groupes du secteur des Marchés financiers, le secteur de la Gestion des risques élaborera des mesures de risque pour encadrer l'établissement de la valeur des enveloppes de primes applicables à tous les groupes du secteur des Marchés financiers;
- Le Comité recevra annuellement un rapport du service de la Conformité corporative de la Banque visant à déceler tout écart important entre les politiques, programmes et pratiques de la Banque en matière de rémunération et la réglementation et les normes en vigueur;
- Le Comité recevra également le rapport du secteur de la Vérification interne de la Banque visant à déceler tout écart important entre la rémunération versée et celle devant l'être en vertu des politiques et programmes de rémunération globale de la Banque;
- Les membres du Comité participeront à des séances de formation afin de parfaire leurs connaissances en matière d'arrimage de la gouvernance de la rémunération avec une gestion prudente des risques.

CONCLUSION

Nous sommes heureux d'avoir l'opportunité de vous expliquer les fondements de notre approche en matière de rémunération des dirigeants. Vous avez aussi la possibilité d'obtenir le détail des informations en consultant les parties 6 et 7 de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction transmise aux actionnaires en vue de l'assemblée annuelle du 31 mars 2010.

Le Conseil réitère sa confiance dans la direction de la Banque et dans les perspectives d'avenir de l'entreprise. La Banque possède de solides assises et une stratégie claire et ciblée. Grâce à la vigilance dont elle continue de faire preuve dans la gestion des risques et la mise en œuvre rigoureuse de ses stratégies, la Banque pourra viser de nouveaux sommets en matière de service à la clientèle et de création de valeur pour les actionnaires au cours des prochaines années.

Le président du conseil d'administration



Jean Douville

Le président du comité de ressources humaines



Jean Gaulin