

Annual and Special
Meeting of Shareholders
TORONTO, ONTARIO



Assemblée annuelle et
extraordinaire des actionnaires
TORONTO, ONTARIO

Remarques

Par Scott Thomson, président et chef de la direction

La version prononcée fait foi

Banque Scotia^{MC}

**SCOTT THOMSON**

Président et chef de la direction,
Banque Scotia

14 avril 2026

Bonjour,

C'est un réel plaisir d'accueillir nos actionnaires ici à Toronto ce matin.

Je tiens à vous remercier de continuer à nous faire confiance durant cette période si importante pour la Banque et le pays.

Depuis un an, je suis allé un peu partout au Canada et ailleurs dans le monde pour rencontrer des clients – chefs de petites entreprises, clients commerciaux et grandes entreprises – qui cherchent le meilleur moyen d'orienter leur entreprise dans le contexte actuel.

Récemment, durant la descente vers l'aéroport de Vancouver, j'observais les piles de conteneurs au port – et j'ai été frappé par le pouvoir de la simplicité.

Durant la majeure partie du siècle dernier, le commerce international avait un problème de base.

Les marchandises traversaient les océans, mais les ports traitaient les cargaisons différemment.

À l'arrivée des navires, des équipes de débardeurs s'occupaient du déchargement.

Une palette à la fois. Une caisse à la fois. Un tonneau à la fois.

Pour chaque navire, le déchargement, le tri et le rechargement se faisaient manuellement. Ça prenait beaucoup de main-d'œuvre et beaucoup de temps.

Le commerce mondial n'était pas limité par un manque de demande, mais par l'absence de norme commune.

Puis, une idée toute simple, le conteneur, a tout changé.

Une boîte qui pourrait être transportée en mer, sur rail et sur les routes a permis d'harmoniser le commerce mondial, et quelque chose de remarquable s'est produit.

La vitesse a augmenté, les coûts ont chuté et les activités de grande envergure sont devenues possibles.

Cette idée – que la cohésion importe autant que l'ambition – guide depuis deux ans notre manière de diriger la Banque.

Tout comme le conteneur a transformé le commerce mondial en harmonisant les méthodes, nous avons mis l'accent sur la simplification, la standardisation et le peaufinage du déploiement des capitaux et du service à la clientèle.

Et les résultats sont clairs : des bénéfices plus solides, des rendements améliorés et un bilan conçu pour la résilience.

Dans toute la Banque, nous avons changé d'approche pour favoriser la valeur plutôt que le volume : nous avons cessé de mettre de l'avant notre portefeuille de prêts pour approfondir et consolider les relations avec notre clientèle.

Nous avons terminé l'exercice avec un rendement des capitaux propres ajusté de 12,5 pour cent, une hausse de près de 200 points de base sur douze mois.

Nous avons annoncé que nous prévoyons atteindre en 2027, soit un an plus tôt que prévu, notre cible à moyen terme pour le rendement des capitaux propres, qui est de 14 pour cent. Et durant le premier trimestre de l'exercice en cours, nous avons déjà atteint 13 pour cent.

Notre bénéfice net a enregistré une hausse de 10 pour cent en 2025, grâce à la solide croissance des revenus et à un bon contrôle des dépenses.

Nous avons racheté 20 millions d'actions ordinaires depuis un an, et nous avons l'intention d'en racheter encore dans les prochains trimestres.

Toutes ces mesures combinées ont permis de réaliser un rendement total pour les actionnaires dépassant les 35 pour cent en 2025.

L'arrivée des conteneurs nous montre que l'innovation ne suffit pas à elle seule la plupart du temps; l'important, c'est ce qu'on fait autour, avec les processus, les approches et les idées, pour que le nouveau système prenne de l'envergure.

C'est l'approche que nous appliquons dans toute la Banque, de l'établissement des relations bancaires principales à la modernisation de nos plateformes.

L'un de nos principaux chantiers demeure l'augmentation des relations bancaires principales. Depuis deux ans, plus de 400 000 particuliers, au Canada et ailleurs dans le monde, se sont ajoutés à nos relations bancaires principales.

Ces clientes et clients sont ceux à qui nous fournissons de services bancaires de base, qui utilisent activement nos produits et services, et qui recourent à nos outils numériques.

Au Canada, beaucoup d'entre eux nous arrivent par notre Programme hypothécaire+ innovateur, qui représente maintenant plus de 90 pour cent de nos nouveaux prêts hypothécaires.

Le Programme hypothécaire+ est un forfait bancaire personnalisable qui permet aux clients et clientes d'obtenir un taux hypothécaire privilégié.

Nous sommes également ravis d'accueillir cette année dans le programme Scène+ la prestigieuse marque canadienne Shell; les membres du programme auront ainsi de nouvelles façons d'économiser et d'obtenir des récompenses sur des produits et services essentiels au quotidien, comme l'essence, l'épicerie, les loisirs, les voyages et, bien sûr, les services bancaires.

Du côté de notre présence internationale, nous avons terminé le transfert à Davivienda, banque latino-américaine, de nos activités bancaires en Colombie, au Costa Rica et au Panama, contre une participation d'environ 20 % dans l'entité regroupée.

Cette transaction conclue en décembre témoigne de notre engagement à optimiser les activités des Opérations internationales, en nous concentrant sur les pays où nous pouvons prendre de l'ampleur et croître.

Les Services bancaires et marchés mondiaux investissent dans de nouvelles capacités; nos activités aux États-Unis ont pris de l'expansion et ont représenté 12 pour cent du bénéfice total de la Banque en 2025.

Du côté de la Gestion de patrimoine mondiale, nous avons enregistré une amélioration de 14 points de notre score NPS depuis le lancement de notre stratégie en 2023.

Il s'agit de l'un des indicateurs clés que nous utilisons pour mesurer la satisfaction de la clientèle.

Au sein de la Banque, nous avons privilégié les investissements technologiques qui transforment nos façons de servir la clientèle, de travailler à l'interne et de créer de la valeur à long terme, pour nous permettre d'être compétitifs et de gagner dans un environnement qui change rapidement.

Nous avons lancé notre approche globale en matière d'IA et de données, que nous appelons Intelligence Scotia.

Avec Intelligence Scotia, nous préparons le terrain pour l'avenir de l'IA – pas pour du déjà vu.

Cette plateforme rassemble nos outils et capacités de pointe, pour transformer à grande échelle les informations en perspectives utilisables concrètement, accélérer la prise de décisions et mener nos activités comme une seule organisation plus agile, mieux interconnectée et plus performante.

Dans le cadre de ces efforts, tous les membres du personnel ont accès à des assistants IA pour les aider à prendre plus rapidement des décisions mieux éclairées, afin de produire de meilleurs résultats pour nos clients et clientes, aujourd'hui et demain.

Tous ces efforts nous ont permis de bâtir des assises solides pour aider notre clientèle à faire face à toutes les éventualités.

Et pour continuer de produire un rendement durable à long terme pour vous, nos actionnaires.

Tout comme les conteneurs ont révolutionné l'économie, les transformations technologiques et géopolitiques réinventent l'économie à nouveau aujourd'hui.

Les conséquences sur le Canada et notre clientèle sont profondes, et elles orientent les investissements et la gestion du risque.

Le Fonds monétaire international a publié récemment un bilan de la santé économique du Canada, et il a conclu que notre pays est résilient sur le plan économique.

En réalité, le Canada s'en sort bien mieux qu'on aurait pu le penser.

Mais la résilience à elle seule ne crée pas la prospérité.

Le message du FMI, c'est que la productivité, les investissements et la clarté des politiques importent plus que jamais.

La croissance ne viendra pas seulement de la demande, il faut aussi restaurer la confiance des investisseurs pour mobiliser les capitaux et accroître la capacité du Canada à répondre aux priorités nationales d'aujourd'hui.

Et ça concerne les infrastructures dans les secteurs de l'énergie et des ressources naturelles, la défense, l'offre de logements et l'innovation.

Autrement dit, la demande est là. Les capitaux existent. Mais le manque de cohésion – entre les politiques, les infrastructures et les investissements – freine encore le Canada.

Ces transformations géopolitiques ont, enfin, déclenché des discussions sur le cadre économique du Canada.

Les leaders se sont mobilisés pour favoriser la croissance de façon délibérée, en mettant l'accent sur la diversification du commerce international et la prospérité à long terme.

À notre assemblée de l'an dernier, j'avais dit que le moment était venu pour le Canada de s'engager dans la bonne direction, de faire des choix délibérés pour favoriser la croissance, les investissements et la compétitivité.

Depuis, le gouvernement fédéral a confié plus de 20 initiatives au Bureau des grands projets, et d'innombrables projets à plus petite échelle bénéficient d'investissements ou de soutien pour leur démarrage ou l'expansion de leur impact.

De nombreuses entreprises ont, elles aussi, démontré un renouveau d'optimisme quant à la voie qu'emprunte le Canada, et il faudra qu'elles passent à l'action et investissent avec confiance pour libérer le potentiel du pays.

Cette confiance est importante, parce que le Canada s'est fixé un objectif ambitieux : débloquer des investissements de 1 000 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années.

Ces investissements sont la clé pour construire les infrastructures, accroître la capacité industrielle et renforcer la croissance à long terme.

S'ils étaient réalisés, l'économie en serait transformée.

La croissance du PIB réel augmenterait de 2 pour cent, ce qui entraînerait une amélioration notable du niveau de vie au pays, de l'ordre d'environ 1 200 \$ par personne, par année, de revenu réel.

C'est le genre d'ambition qui est nécessaire dans un contexte de bouleversement économique persistant.

Les fonds publics peuvent contribuer à établir la direction – mais ce sont les investissements privés qui concrétiseront le tout.

Aujourd'hui, le monde se rassemble autour d'une vision commune de l'occasion qui s'offre au Canada.

Le récent conflit au Moyen-Orient nous rappelle que, lorsque les ressources deviennent un outil géopolitique, il est plus important que jamais de pouvoir compter sur un approvisionnement sûr, des partenaires de confiance et une capacité à long terme – il y a donc une valeur ajoutée à avoir *plus de Canada*.

Et c'est flagrant dans le secteur de l'énergie.

À peine quatre pays – le Venezuela, l'Arabie saoudite, l'Iran et l'Iraq – détiennent plus de la moitié des réserves mondiales de pétrole, et des pays touchés par des conflits, dont la Russie et la Libye, font partie du top 10.

Plus de 60 % des réserves de gaz naturel se trouvent au Moyen-Orient et en Russie.

Autrement dit, une part importante des réserves mondiales se trouve à des endroits où les enjeux politiques peuvent altérer la fiabilité – et le prix – de l'approvisionnement du jour au lendemain.

Et pour les ménages, ça se traduit dans les factures de chauffage, le prix de l'essence, et le coût des biens de consommation.

Avant le conflit au Moyen-Orient, un cinquième des transits mondiaux de pétrole et de gaz naturel liquéfié passait par le détroit d'Ormuz, l'un des plus importants points de passage névralgiques dans le monde.

Environ le tiers des transits maritimes d'engrais dans le monde passait par ce détroit, alors qu'on prévoit une hausse de la demande alimentaire mondiale.

Lorsque l'approvisionnement en engrais se resserre ou coûte plus cher, les fermiers voient directement leurs coûts augmenter, et les prix à l'épicerie suivent nécessairement.

L'utilisation des ressources comme armes se répercute aussi sur la transition aux énergies vertes.

La moitié de tous les minerais critiques essentiels à la transition énergétique font désormais l'objet d'entrave délibérée sous forme de contrôles à l'exportation partout dans le monde, alors qu'un seul pays exerce près de 75 % des activités de transformation.

Le Canada occupe une position unique : il représente une alternative sûre et fiable pour de nombreux fournisseurs dans le monde.

Nous nous démarquons dans le secteur mondial de l'énergie : troisième rang mondial pour les réserves de pétrole, quatrième rang pour la production et cinquième rang pour le gaz naturel.

Nous occupons aussi le troisième rang mondial pour la capacité de captation et de stockage actuelle et planifiée du carbone.

Le Canada est le deuxième plus important producteur d'uranium, et il possède d'importantes réserves d'autres minerais critiques comme le nickel, le cobalt et des éléments des terres rares.

À l'échelle mondiale, le Canada compte pour environ le tiers des réserves et de la production de potasse dans le monde, l'un des ingrédients clés des engrais.

C'est crucial : ces ressources se trouvent dans un pays caractérisé par une gouvernance rigoureuse, la règle de droit et la stabilité politique, contrairement à de nombreux autres fournisseurs dominants dans le monde.

C'est particulièrement important, puisque l'intelligence artificielle continue de faire son chemin encore plus profondément dans nos vies professionnelles et personnelles de tous les jours; l'accès à une énergie fiable et abordable sera un facteur clé de son adoption.

Selon l'Agence internationale de l'énergie, les centres de données consomment à l'heure actuelle environ 1,5 pour cent de l'électricité mondiale totale.

On prévoit que ce pourcentage doublera, pour s'établir à 3 pour cent d'ici 2030.

Autrement dit, ça représente la moitié de la croissance projetée de la demande d'énergie au pays durant cette période.

Ça ne sera donc pas un changement mineur.

On prévoit que l'IA consommera plus d'énergie que tous les grands secteurs consommateurs d'énergie combinés, soit l'industrie chimique, l'aluminerie, l'aciérie et la cimenterie.

Dans un monde où toutes les formes d'énergie et de matières premières joueront un rôle de plus en plus important, le Canada possède les ressources.

Quand on tient compte aussi de notre capital humain – notre population hautement scolarisée, notre grande expertise dans le secteur financier et notre qualité de vie qui se classe parmi les meilleures au monde – nous avons aussi la crédibilité requise pour être un chef de file.

Mais les investissements peuvent se déployer à grande échelle seulement lorsque le système est bien organisé : lorsque les capitaux, les politiques et les infrastructures vont tous dans la même direction.

Dans le contexte d'incertitude actuelle, l'absence de cohésion coûte plus cher que jamais.

La cohésion importe tout autant quand on regarde au-delà de nos frontières.

Tout comme les conteneurs ont réduit les points de friction en uniformisant le déplacement des marchandises, l'avantage de l'Amérique du Nord provient des cadres communs qui permettent les échanges commerciaux et les investissements de part et d'autre en toute confiance.

Le Canada possède ce dont le monde veut et a besoin, et permettre aux marchandises d'atteindre de nouveaux marchés est devenu une priorité alors que le pays diversifie ses partenaires commerciaux.

Des engagements concrets en ce sens peuvent aussi aider le gouvernement à atteindre son objectif d'attirer de nouveaux investissements et d'amener des capitaux vers les projets qui faciliteront le commerce outre-mer.

Pour soutenir cette croissance, il faudra des investissements transformateurs dans les infrastructures de transport maritime et aérien, et fortifier les investissements dans le transport par train, par camion et le transport intermodal.

Ce genre d'occasion ne se présente qu'une fois par génération, et il est essentiel d'en tirer parti pour l'avenir économique du Canada.

Par ailleurs, il est important d'approfondir notre relation avec notre voisin du Sud. Il faut tenir compte de la géographie.

Comme plus de 70 % des biens sont expédiés hors du pays par camion, par train ou par oléoduc, le commerce du Canada est fortement intégré à celui des États-Unis.

Les États-Unis ont toujours été et demeureront toujours un partenaire majeur du Canada. Tout comme le Canada a besoin des États-Unis, les États-Unis ont besoin du Canada.

Ce n'est pas un hasard si le Canada et les États-Unis échangent pour 900 milliards de dollars en biens et services chaque année, dans des proportions à peu près égales.

Énergie, aliments et intrants cruciaux traversent les frontières tous les jours.

Les États-Unis comptent énormément sur l'énergie et la potasse du Canada – une interdépendance qui illustre bien à quel point nos économies sont véritablement interreliées. Près de 8 millions d'emplois aux États-Unis sont soutenus par le commerce avec le Canada.

De façon plus générale, la relation Canada-É.-U.-Mexique demeure l'une des mieux intégrées au monde.

L'Amérique du Nord s'est classée au deuxième rang pour sa croissance durant les 30 dernières années, et elle représente environ 30 pour cent du PIB mondial.

Le Canada et le Mexique sont les plus importants partenaires commerciaux des États-Unis, mais ils sont aussi d'importants partenaires l'un pour l'autre.

Le Mexique a été le cinquième acheteur en importance de biens canadiens en 2024, et la troisième source d'importations canadiennes.

Mais en plus des échanges de biens, il ne faut pas oublier que le capital humain de ces trois pays est très complémentaire.

La main-d'œuvre très compétente et à moindre coût du Mexique et les ressources avantageuses du Canada procurent aux manufacturiers des tats-Unis des intrants relativement moins chers, ce qui stimule grandement l'innovation et accroît la productivité.

Ces solides chaînes d'approvisionnement transfrontalières ont permis de préserver, au Canada et aux tats-Unis, des emplois qui autrement auraient été délocalisés.

C'est particulièrement le cas dans des secteurs clés comme l'automobile, qui ont bénéficié d'une compétitivité supérieure, alors que les flux de capitaux permettent aux entreprises de chaque pays d'investir dans les entreprises des autres pays, ce qui crée de nouveaux emplois, alimente la productivité et produit de la richesse.

Que vous soyez productrice de tomates à Leamington, propriétaire de flotte de camions à Lethbridge, ou distributeur de pièces automobiles à Laval, cette incertitude se fait sentir.

Les trois quarts de l'économie canadienne environ reposent maintenant sur les services, mais ce sont les secteurs produisant des biens – environ le quart du PIB – qui absorbent la plus grande partie de la friction lorsque les règles commerciales sont imprévisibles.

Même de modestes augmentations des frictions commerciales peuvent avoir des répercussions significatives sur l'économie, en ralentissant les investissements, en perturbant les chaînes d'approvisionnement et en augmentant les coûts.

C'est particulièrement le cas pour les secteurs de la fabrication, de la machinerie et de l'équipement de transport, de part et d'autre des frontières, qui dépendent le plus des flux transfrontaliers.

Quand on pense aux synergies possibles du côté des ressources, de la main-d'œuvre et du secteur manufacturier, on comprend qu'il ne faut pas réduire le rôle des autres, mais plutôt l'augmenter.

Les forces relatives que gagnent les trois pays dans l'ACEUM deviennent d'autant plus importantes que nous vivons dans un monde multipolaire plus fragmenté.

Nous croyons que le renouvellement de l'ACEUM demeure l'issue la plus probable des négociations. Les bienfaits économiques de cet accord sont évidents. Mais pour y parvenir, le chemin ne sera pas nécessairement linéaire.

Les véritables risques, ce sont le manque persistant de cohésion et les occasions ratées.

À l'heure où s'entame la révision de l'ACEUM, l'objectif ne devrait pas être seulement de bouger rapidement pour réduire l'incertitude, réinstaurer des règles claires et faire en sorte que l'Amérique du Nord soit intéressante pour les investissements –

Il faut aussi aller encore plus loin, élargir les échanges commerciaux et accroître notre prospérité collective.

Si on y ajoute la diversification accrue de ses partenaires commerciaux à l'échelle mondiale, le Canada sera sur la bonne voie pour briller.

Plus vite nous établissons cette cohésion sur le plan du commerce international, plus vite les entreprises pourront engager des capitaux, développer des capacités et aller de l'avant avec confiance.

La Banque Scotia entend être au cœur de cette cohésion. Nous sommes faits pour ce moment.

Nous sommes la quatrième banque en importance du Mexique et comptons parmi les 10 plus grandes banques de l'Amérique du Nord.

Nous sommes la seule banque qui exerce ses activités à grande échelle dans les trois pays, et nous possédons une vaste expertise dans des secteurs comme le pétrole et le gaz naturel, les mines, les infrastructures et l'immobilier, entre autres.

Nous occupons une position unique pour soutenir nos clients dans chacun de ces territoires, et avons une capacité inégalée d'aider ceux qui font des transactions dans tout le continent.

C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons ouvert un bureau régional hors pair à Dallas cette année : voilà un investissement à long terme dans une région névralgique pour la connectivité en Amérique du Nord.

C'est aussi la raison pour laquelle tous les membres de la haute direction sont venus avec moi au Mexique il y a deux semaines pour rencontrer des clients et nos équipes, et établir des liens dans un marché si important pour notre Banque.

Et c'est aussi pourquoi nous avons hâte de recevoir, dans quelques semaines, des clients et des représentants du Mexique et du Canada, à l'occasion de la mission commerciale du gouvernement mexicain au Canada.

Tout comme les conteneurs ont entraîné des changements sociaux majeurs – les rôles traditionnels ont été chamboulés, les technologies ont changé et de nouvelles occasions sont apparues – les bouleversements actuels façonneront une nouvelle économie mondiale.

Par conséquent, notre approche en matière d'impact social, de développement durable et d'investissement dans la collectivité continue d'évoluer.

Je suis très fier d'annoncer que nous présenterons à la fin du mois notre ratio de financement à l'énergie, le RFÉ, qui donne aux investisseurs une bonne idée de l'équilibre relatif entre le financement que nous consacrons à l'approvisionnement en énergie à faibles émissions de carbone et à l'approvisionnement en énergie conventionnelle.

Nous compterons parmi les premières banques dans le monde à présenter à la fois notre méthodologie RFÉ et le ratio calculé. Nous publierons aussi un RFÉ supplémentaire, qui souligne le rôle essentiel du gaz naturel et des énergies à faibles émissions de carbone dans la transition.

C'est une façon de reconnaître que toutes les formes d'énergie – conventionnelles et alternatives – seront nécessaires pour soutenir la classe moyenne émergente partout dans le monde et pour répondre à la demande sans précédent découlant des avancées technologiques comme l'IA.

Il y a un autre secteur dans lequel nous sommes déterminés à produire un impact réel : la réconciliation économique avec les Autochtones.

Le lien entre la participation des Autochtones, la réconciliation et le regain économique du Canada est clair.

Nous cherchons ardemment à offrir de réelles occasions à la clientèle et aux collectivités autochtones, et à élargir à l'échelle de l'entreprise la gamme de produits et services qui contribueront encore plus à la prospérité de l'économie autochtone et de nos parties prenantes en général.

Nous y parvenons entre autres grâce à Capital Feuille de cèdre, qui ouvre de nouvelles possibilités pour les communautés autochtones en soutenant l'accès à des conseils financiers sur mesure, la constitution de capital et le développement économique.

Nos investissements dans la collectivité dans le cadre de ScotialNSPIRE, notre programme de 500 millions de dollars, continueront d'évoluer en harmonie avec notre stratégie d'entreprise.

Pour que nous soyons en mesure de répondre aux besoins économiques de demain, le programme veillera à préparer les collectivités pour un avenir axé sur l'innovation et les infrastructures.

Et dans tous nos chantiers, l'inclusion demeure une valeur fondamentale.

Elle est au cœur de notre culture organisationnelle, notre LienScotia.

Et à mesure que nous bâtissons l'équipe qui continuera d'exécuter notre stratégie, la diversité des talents, des expériences et des points de vue demeurera un avantage stratégique.

Tous ces efforts réunis dressent le portrait d'une banque qui exerce ses activités le regard clair, qui assume avec confiance son rôle dans le monde aujourd'hui et qui procède délibérément pour continuer à produire un impact.

Dans la révolution des conteneurs, les gagnants n'ont pas été les ports qui déchargeaient historiquement le plus de marchandises, mais plutôt ceux qui se sont adaptés le plus rapidement au nouvel ordre économique et se sont préparés à un déploiement de grande ampleur.

C'est de cette façon que nous avons envisagé notre propre parcours ici, à la Banque Scotia, et notre cheminement reflète celui qu'emprunte le Canada à l'heure actuelle.

Seule la cohésion permettra au pays et au continent d'être concurrentiels – et d'être chefs de file – dans le monde.

La cohésion entre les capitaux et les politiques. Entre la stabilité et la croissance. Entre l'économie d'aujourd'hui et celle de demain.

C'est ce qui transforme le potentiel en performance, au sein de la Banque et dans tout le Canada.

C'est de cette manière que nous prospérerons.

À toutes les étapes, la Banque Scotia sera là, pour épauler les clients, pour procurer de la valeur aux actionnaires et pour renforcer les collectivités que nous servons.

Merci.