

Allocution

de monsieur **Réal Raymond**

président et chef de la direction

de la Banque Nationale du Canada

devant l'assemblée annuelle des actionnaires

Fairmont Le Reine Elizabeth

Montréal, le 7 mars 2007



Mesdames et messieurs, chers actionnaires,

Comme vous le savez déjà, il s'agit de ma dernière assemblée à titre de président et chef de la direction de la Banque Nationale. Après 37 années à la Banque, je considère que le temps est venu de passer le flambeau et d'entreprendre d'autres défis. Le conseil d'administration a donc choisi monsieur Louis Vachon pour me succéder à compter du premier juin prochain. Ce transfert des responsabilités sera d'autant plus facile que la Banque est aujourd'hui en excellente position pour poursuivre son développement dans la diversité des marchés où elle est présente.

Je voudrais remercier tous ceux qui m'ont fourni les appuis essentiels à l'accomplissement de mon mandat, autant les membres du conseil d'administration, du comité de direction que les employés. Ce sont des gens talentueux sans qui je n'aurais pas eu la liberté de participer à cette belle aventure. Ce fut pour moi un honneur de les guider au cours des cinq dernières années.

En tant qu'actionnaires, vous avez tous été témoins de la grande transformation de la Banque ces dernières années. Nos principaux indicateurs de rendement et de réussite ont progressé rapidement. Ce fut le cas de la satisfaction des clients et de la mobilisation des employés.

Aussi, depuis le début de l'année 2002, la valeur boursière de l'entreprise a été multipliée par deux, pour atteindre aujourd'hui plus de 10 milliards de dollars. Pour les actionnaires, cela s'est traduit par un rendement plus qu'intéressant sur leurs investissements. En effet, le rendement de l'action ordinaire en tenant compte du réinvestissement des dividendes a été de 24 % en moyenne sur cinq ans. Il s'agit d'un rendement largement supérieur à celui des cinq grandes banques canadiennes. Ces résultats sont issus du travail d'une équipe de gens passionnés. Leur cohésion dans l'action a permis :

- l'atteinte d'une plus grande efficacité;
- l'application disciplinée des stratégies sans dévier de la route établie;
- et finalement, une bonne compréhension des enjeux à tous les échelons de l'organisation.

Je trouve particulièrement réjouissant de constater que les orientations qui m'ont guidé et qui ont été embrassées par tous ont été maintenues tout au long de mon mandat et ont convenu parfaitement au développement de la Banque.

Aujourd'hui, l'entreprise dont vous êtes actionnaires figure parmi les meilleures. Ces dernières années, Mercer Management Consulting a en effet placé la Banque dans le peloton de tête mondial des vingt institutions financières démontrant la plus grande constance au chapitre du rendement financier. En janvier dernier, nous avons même atteint le quatrième rang au monde dans notre groupe de référence composé de 230 institutions financières.

La Banque Nationale figure aussi au palmarès des 100 meilleures marques d'institutions bancaires au monde, selon le magazine britannique *The Banker*.

Nous possédons, par ailleurs, les atouts qui devraient nous permettre d'afficher le même niveau d'excellence à l'avenir. En effet, les six facteurs clés qui ont contribué au succès de l'entreprise ces dernières années sont toujours d'actualité. Il s'agit de :

- notre position de force au Québec ;
- nos opérations ciblées à l'extérieur du Québec ;
- la satisfaction de la clientèle qui s'appuie sur une offre de qualité ;
- des économies d'envergure au moyen d'une offre de service dense et variée ;
- une excellente capitalisation ;
- et finalement, des partenariats pour accroître les revenus et réduire les coûts.

C'est en s'appuyant sur la recherche constante de l'équilibre entre les parties prenantes – employés, clients et actionnaires – que ces facteurs clés du développement d'affaires prennent toute leur force.

La Banque Nationale participe donc pleinement et sans doute davantage à l'essor important de l'industrie bancaire au Canada.

Une performance remarquable si l'on juge le niveau de rentabilité atteint et l'enrichissement qu'ont connu les actionnaires.

Mais il faut aussi se rendre compte que ces rendements soutenus ne manquent pas de susciter des froncements de sourcils dans certains milieux. La divulgation des résultats financiers des banques donne lieu à une forte couverture médiatique où succès et excès sont souvent associés. On suggère ainsi qu'en gagnant, les banques créeraient des perdants.

D'abord, il faut replacer le tout dans le contexte des excellentes conditions économiques qui ont prévalu au Canada ces dernières années. Pensons à la robustesse des marchés financiers. À la croissance de l'immobilier. À la vigueur du marché du travail. Ces conditions enviables ont, à bien des égards, surpassé les glorieuses années de la période d'après-guerre.

Plusieurs industries, au nombre desquelles se trouve l'industrie bancaire, ont ainsi pu bénéficier d'un climat d'affaires propice et assainir des bilans qui, en d'autres temps, ont été beaucoup plus lourds.

Cette rentabilité doit également être replacée dans le contexte de la qualité de gestion qui prévaut au sein des banques. Comme industrie, nous démontrons une bonne maîtrise de la gestion des risques et de la gestion du capital. Nous affichons une capacité d'atteindre des niveaux toujours plus élevés d'efficacité.

Pour les clients, cela se traduit par une amélioration de la prestation de service. Visiblement, ils en apprécient la qualité, puisque nos sondages montrent des croissances marquées de leur satisfaction année après année. Par ailleurs, les Canadiens bénéficient des services bancaires de base parmi les moins chers au monde. En effet, un panier de services comparable coûte plus de 180 dollars américains par année en Australie ou encore 140 dollars aux États-Unis, alors qu'il ne coûte que 114 dollars chez nous.

À la lumière de ces faits, on peut affirmer que s'il y a des perdants, ce ne sont pas nos clients.

Pour les employés, la rentabilité et la présence d'équipes de gestion professionnelles ont également été une source de satisfaction. En effet, leur mobilisation ne se dément pas et cela en dépit du fait que le marché du travail exige d'eux une grande flexibilité, une acquisition constante de compétences et un effort soutenu pour satisfaire une clientèle exigeante.

Nos sondages internes démontrent que nous réussissons toujours mieux à satisfaire leurs aspirations personnelles et professionnelles tout en maintenant des normes élevées d'excellence. Cela n'est certainement pas étranger au fait que la Banque figure pour une troisième année consécutive au classement des 50 employeurs de choix au pays.

Et finalement, il faut souligner que les profits des banques contribuent à l'enrichissement direct de millions de Canadiens.

Ce sont les actionnaires directs ou encore ceux qui le sont indirectement par l'entremise de caisses de retraite et de fonds de placement. C'est aussi l'ensemble de la collectivité canadienne qui bénéficie du fait que les banques versent aux différents gouvernements près de 40 % de leurs bénéfices avant impôt.

La rentabilité d'une entreprise comme la Banque Nationale sert donc les intérêts de tous. De l'épargnant assidu de Saguenay à l'investisseur pétrolier de Calgary, de l'entrepreneur de l'Outaouais au propriétaire d'un Centre de la petite enfance de Laval.

C'est en recherchant l'équilibre entre les aspirations de toutes les parties prenantes que tous gagnent au sein d'une banque bien ancrée dans la réalité d'aujourd'hui.

Par ailleurs, il est important de souligner que près du tiers du bénéfice net de la Banque est issu de son secteur des Marchés financiers.

Si certains nous accusent de réaliser des bénéfices dans des marchés globaux où les grandes institutions financières du monde sont présentes, soyez assurés que nous le prenons comme un compliment. Non pas comme un reproche.

En effet, sous la direction de Louis Vachon, le secteur des Marchés financiers a bien montré qu'il était possible de s'imposer indépendamment de sa taille, autant par le rendement des activités que par leur qualité. Je suis d'ailleurs certain que Louis et son équipe sauront transposer ce succès à l'échelle de la Banque.

En regardant vers l'avenir, il apparaît clair que les consommateurs exigeront de leur banque toujours la même qualité de service, le même choix en matière de produits et la même solidité financière. Réussir, c'est aussi se donner les moyens de satisfaire ces exigences.

Les banques suscitent aussi un fort intérêt de la part des pouvoirs publics responsables.

Par la diversité de leurs activités et la nature de leur rôle, les banques constituent un rouage essentiel de l'économie canadienne. Elles procurent les liquidités à nombre d'agents économiques. Elles assurent la fluidité et la fiabilité des transactions. Elles participent activement aux marchés des capitaux. Elles s'investissent culturellement et socialement. En somme, l'industrie bancaire fait partie des industries de pointe au Canada. Il s'agit d'une industrie d'avenir, dynamique et rentable.

Mais sa contribution, comme celle des autres industries fortes au Canada, doit impérativement s'accroître. Pour ce faire, nous avons besoin que nos gouvernements entretiennent un terreau fertile assurant son développement à long terme et sa participation à l'amélioration constante de la productivité et au rayonnement international.

Le Royaume-Uni, dont le renouveau en matière de services financiers suscite des vagues jusqu'aux États-Unis, a bien compris cet enjeu.

Des rôles accrus ont été confiés à l'autorité de réglementation des services financiers qui veille notamment à trois éléments importants.

Premièrement, que l'industrie financière contribue au maximum à l'économie nationale et à son rayonnement à l'échelle internationale. Deuxièmement, que les bénéfices liés à un encadrement sain soient maximisés tout en minimisant les effets pervers de la réglementation. Et troisièmement, que la protection des avoirs des citoyens soit assurée en visant la disparition des comportements répréhensibles comme ceux dont nous avons été témoins au Canada dans le domaine non bancaire.

Affranchir la réglementation des services financiers des pressions politiques comporterait plusieurs avantages pour le pays. Par exemple, actuellement, rien ne justifie que les banques canadiennes ne puissent pas se mesurer pleinement aux assureurs étrangers qui dominent l'assurance de dommages au pays. Ou encore aux grands assureurs canadiens de personnes, dont l'envergure n'a rien à envier aux banques.

En effet, il est toujours interdit aux banques de mettre pleinement à profit leur expertise en matière de conception et de distribution de produits d'assurance. Pourtant, cela se traduirait par une facilité d'accès accrue, de faibles coûts et des innovations continues.

Il s'agit de choix lourds de conséquences quand on constate que des millions de Canadiens, et surtout les moins fortunés, vivent toujours sans assurance, qu'il s'agisse d'assurance sur leurs biens et leur habitation ou d'assurance en cas d'invalidité. Le développement d'une industrie d'avenir est également entravé.

De la même manière, je suis convaincu que l'on pourrait facilement concevoir un cadre institutionnel permettant enfin de considérer au mérite les fusions bancaires. Renforcer les avantages concurrentiels du secteur bancaire est tout à fait possible en appliquant scrupuleusement des mesures de sauvegarde assurant le maintien d'une saine concurrence partout au pays.

Sur cette question, l'industrie des services financiers a trouvé un allié de taille en la personne du gouverneur de la Banque du Canada. Comme nous, il est convaincu que le pays aurait tout à gagner d'une réduction des entraves à l'efficacité du secteur financier, notamment en matière de fusions bancaires.

Au mois de décembre dernier, David Dodge a fait un appel clair en ce sens en affirmant qu'il pressait « d'instituer des cadres réglementaires susceptibles de stimuler la concurrence et l'innovation et d'améliorer l'efficacité. » Il s'agit là de l'analyse d'un acteur particulièrement bien informé et impartial.

Il est temps de faire écho à cet appel et d'ainsi pleinement harnacher le potentiel de création de richesse qu'offre notre industrie à tous les Canadiens.

En terminant, et pour reprendre le thème du rapport annuel, ce fut donc un plaisir et un privilège de travailler au sein d'une institution aussi unique que la Banque Nationale.

Ces dernières années ont été exaltantes. Par sa position privilégiée au Québec et sa capacité à développer des affaires rentables dans des créneaux choisis à l'extérieur de la province, la Banque a contribué de manière distinctive à l'évolution du secteur canadien des services financiers.

Sa capacité d'innovation, sa rentabilité hors pair, ses aptitudes à maintenir l'équilibre entre les parties prenantes à son succès ont sans aucun doute contribué au progrès de ce secteur. Et au mieux-être économique et social des Canadiens.

Les prochaines années ne manqueront pas d'être aussi passionnantes. L'énergie démontrée par l'équipe de direction y contribuera directement. Tout comme, je l'espère, le ferait l'ouverture des pouvoirs publics à l'élimination des contraintes à l'efficacité dans notre secteur.

Merci beaucoup. 🇩🇪