

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 2 mars 2005



Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

Je voudrais en premier lieu féliciter et remercier tous les employés pour les excellents résultats de l'exercice 2004.

Nous avons encore une fois dépassé de manière importante nos objectifs financiers et les résultats du premier trimestre constituent un solide départ pour l'exercice en cours. L'élan des dernières années est le fruit d'un travail d'équipe de toute l'organisation. Je tiens à souligner plus particulièrement la précieuse collaboration de tous les dirigeants de la Banque, de même que l'appui et les judicieux conseils des membres du Conseil d'administration.

Cette solide performance à tous les points de vue nous réconforte quant à la santé de l'entreprise, tout en nous incitant à explorer l'avenir afin de poursuivre sur notre lancée.

C'est dans cet esprit que nous avons choisi, comme thème du rapport annuel et de cette assemblée, la capacité de saisir les opportunités. Regarder constamment vers l'avenir est un réflexe de gestion responsable qui nous oblige à répondre aux défis de l'heure.

Par ailleurs, il existe chez ceux qui suivent de près l'industrie un consensus selon lequel il devient plus difficile d'assurer une progression des revenus et des bénéfices à hauteur de ce que permettent nos ressources en capital.

Nous nous nourrissons bien sûr d'innovations, une source de valeur ajoutée qui soutient les revenus. Mais lorsque l'on examine l'épargne et le crédit dans leur ensemble, leur croissance n'est guère supérieure à celle du produit intérieur brut, laquelle oscille autour de 5 % par année.

Si l'on ajoute à cela la nouvelle concurrence pour les services aux particuliers et la présence accrue des entreprises sur les marchés financiers, on comprend mieux le défi de croissance auquel sont confrontées toutes les institutions de prêt et de dépôt.

D'où viendra le prochain dollar de revenu et de bénéfice ? Telle est la question qui revient sans cesse.

C'est en trouvant des réponses à cette question que la Banque Nationale a connu des succès remarquables au cours des dernières années.

Depuis 1999, nous avons réussi à diversifier nos revenus, qui ont crû en moyenne de 8 % par année. Par ailleurs, le portefeuille de prêts a été considérablement assaini, avec un impact important sur les dotations aux pertes sur créances. Quant à la productivité, nous faisons la preuve, année après année, qu'il est possible d'être aussi efficace que des institutions de plus grande taille.

Tous ces développements ont engendré une croissance moyenne du bénéfice net de 11,7 % sur cinq ans. Une gestion très active du bilan, des risques et du capital est venue appuyer cette excellente rentabilité.

En 1999, 100 dollars d'actif ajusté pour le risque généraient 5,57 dollars de revenu. Au dernier trimestre, ce même 100 dollars d'actif procurait 9,11 dollars de revenu annualisé, soit un gain de 64 %.

C'est la combinaison de ce gain et d'une excellente rentabilité qui a permis de procéder à trois programmes de rachat d'actions depuis 2002, contribuant à faire passer le bénéfice par action de 2,28 dollars en 1999 à 4,10 dollars en 2004.

Les actionnaires ont tout naturellement bénéficié d'une entreprise plus prospère, avec un dividende qui a plus que doublé en cinq ans. Cette progression du dividende a contribué à l'appréciation rapide du cours de l'action de la Banque, procurant ainsi un rendement moyen de 26 % depuis 1999.

Cette remarquable feuille de route a été le fruit de nombreuses initiatives qui ont transformé l'entreprise à tous les niveaux. Ce plan d'action s'articulait autour des éléments suivants :

- un accroissement de la satisfaction de la clientèle ;
- une mobilisation du personnel ;
- un raffinement dans la gestion des risques ;
- la reconfiguration de nos réseaux de livraison de services avec les avancées de la Banque à distance ;
- la vente des lignes d'affaires périphériques peu susceptibles de créer une valeur additionnelle pour nos actionnaires ;
- la recherche continue d'efficacité ;
- l'innovation avec le lancement de nouveaux produits ;
- un travail d'équipe entre les diverses unités opérationnelles ;
- et finalement, une stratégie de développement des affaires qui respecte les éléments nous distinguant et dont l'à-propos peut être jugé par les résultats qu'elle a engendrés.

Cette feuille de route a permis de mettre en place des opérations bancaires très performantes. Elle a aussi attiré l'attention des marchés financiers et renforcé leur confiance quant à notre aptitude à être à la hauteur de leurs attentes grandissantes.

Il va de soi que la solide base qui caractérise la Banque Nationale facilite grandement la poursuite des opportunités. Une entreprise saine et en plein élan a davantage le goût et les moyens financiers et humains de saisir d'autres occasions d'affaires. C'est dans ce contexte que j'aimerais examiner les axes de développement que nous avons poursuivis ces dernières années ainsi que notre approche pour l'avenir.

On entend souvent dire que les meilleures possibilités sont celles qui sont les plus près de nous. Effectivement, une bonne partie des progrès réalisés au cours des dernières années vient d'activités que nous avons davantage mises en valeur.

C'est tout spécialement le cas pour les activités en gestion de patrimoine, et en particulier celles destinées à notre clientèle bancaire. Nous nous étions donné comme objectif d'accroître de 4 points de pourcentage, entre 2001 et 2006, la part du portefeuille que nous confient nos clients les mieux nantis.

Un plan d'action a été mis en œuvre afin d'atteindre cette cible. Ce plan comprenait notamment les volets suivants :

- l'expansion de notre force de planificateurs financiers de 150 en 2001 à 290 en 2004 ;
- l'augmentation de 44 % à 60 % de l'assignation de la clientèle cible à ces planificateurs ;
- le développement de nouveaux produits comme les fonds communs stratégiques et Gestion privée de placement ;
- le déploiement de planificateurs dans les centres de prêts commerciaux ;
- un système de rémunération encourageant les ventes ;
- et la mise en place, comme partout à la Banque, d'initiatives d'amélioration de la qualité de service avec, comme outil, des normes élevées de service.

Les résultats ont été au rendez-vous. Pour ce qui est de la part du portefeuille de la clientèle visée, nos sondages indiquent que nous aurions déjà atteint en 2004 la cible de 4 % d'augmentation souhaitée pour 2006.

Les revenus de gestion de patrimoine ont progressé rapidement en 2003 et 2004, de manière absolue, mais aussi en se démarquant par une croissance beaucoup plus vigoureuse que la concurrence bancaire. Au chapitre du bénéfice avant impôts, c'est une croissance de 27 % que l'on observe à chacune de ces années.

Notre force de vente en succursale n'a pas été la seule source de croissance. Nos affaires de courtage, de fonds communs de placement et de gestion de fonds ont toutes enregistré des hausses importantes d'actifs gérés ou administrés et des augmentations du bénéfice avant impôts de plus de 20 % en 2004.

Les actifs des opérations de courtage de la Financière Banque Nationale atteignent 87 milliards de dollars, dans la foulée d'une croissance annuelle moyenne de 16 % au cours des années 2000.

Les fonds communs proposés par Placements Banque Nationale ont connu au cours de l'année civile 2004 des ventes nettes égales à 11,9 % de l'actif, à comparer à 5,7 % pour les neuf principales institutions canadiennes de prêt et de dépôt et à 3,1 % pour le marché dans son ensemble. Si l'on ne considère que les fonds destinés aux particuliers, la performance est encore plus probante, avec des ventes nettes de 16,9 %.

Quant à la famille de fonds Altamira, nous avons dépassé nos objectifs dans la synergie des coûts, ce qui permet à cette filiale d'apporter une contribution significative à la rentabilité de la Banque malgré des ventes nettes inférieures aux attentes.

Et que dire du succès retentissant du produit haut de gamme « Gestion privée de placement » dans la stratégie gagnante de poursuivre le maximum d'opportunités auprès de notre clientèle ? Au cours des 15 derniers mois, l'actif sous gestion s'est accru de 1 milliard 286 millions de dollars, pour une croissance moyenne de 9 % par trimestre. Ce succès nous positionne fermement dans la gestion de fortune et démontre une fois encore la qualité de notre offre de services.

Nos succès auprès de la clientèle des particuliers ne se limitent pas à la gestion de patrimoine.

Après avoir développé un bloc d'affaires en assurance de personnes comptant maintenant plus de 600 000 assurés, nous avons innové cette année en intégrant les portefeuilles de la Gestion privée de placement au concept de la police d'assurance universelle.

De plus, nous avons développé à l'interne et avec succès un créneau d'assurance automobile au Québec. Dans ce marché hautement concurrentiel, nous avons jugé que la meilleure opportunité résidait chez les conducteurs à faibles risques. Les résultats après cinq ans d'existence sont là pour confirmer le bien-fondé de cette décision, avec près de 70 000 polices et 60 millions de dollars en primes. Nous avons déjà atteint le deuxième rang en matière de notoriété et le meilleur ratio sinistres/primes parmi les assureurs directs. Forts de ce succès, nous offrirons l'assurance habitation dès l'automne 2005.

Je ne peux non plus passer sous silence la forte progression des affaires dans le cadre des ententes de distribution de produits bancaires. Au cours des 15 derniers mois, 880 millions de dollars de prêts et dépôts additionnels ont été attribuables à ces partenariats. Nous avons immédiatement vu dans cette opportunité un important levier pour percer les marchés ailleurs au Canada et pour utiliser davantage notre plateforme de services auprès des particuliers. En peu d'années, la Banque est devenue un intervenant majeur sur ce marché.

Le marché de la PME a toujours été et demeure une terre d'opportunités pour la Banque Nationale. Sur son marché du Québec, une position de force dans le financement des entrepreneurs indépendants nous donne une place de choix pour gérer les avoirs personnels de ces derniers, avec des retombées considérables en gestion de patrimoine.

De la même manière, notre performance dans le marché des changes et dans les services fiduciaires aux entreprises s'appuie en bonne partie sur notre désir de bien servir la PME et sur notre avantage concurrentiel nous permettant de le faire.

La clientèle déposante et celle des professionnels et travailleurs autonomes sont d'autres créneaux que nous avons davantage desservis ces toutes dernières années. Le nouveau produit « FlexAffaires » visait tout particulièrement cette dernière tandis qu'un réseau de directeurs de comptes a été déployé pour répondre aux besoins de la clientèle déposante. Par ailleurs, nous avons mis sur pied un service de financement spécialisé dans le secteur prometteur de la santé.

En Ontario et dans l'Ouest du Canada, la forte progression de 35 % du volume de prêts dans le secteur de l'énergie au cours de l'exercice illustre bien le fait que la Banque saisit des opportunités réelles dans des marchés choisis autres que le financement traditionnel dans son marché naturel. Nous y avons aussi déployé notre expertise dans le financement de certaines productions agricoles et agro-alimentaires, engendrant une croissance annuelle supérieure à 20 %.

Une plus grande efficacité opérationnelle et la qualité du crédit sont deux autres leviers mis en œuvre pour accroître la rentabilité du secteur des Services aux entreprises. Notre portefeuille de prêts est en effet très sain ; les entreprises ont épuré leur bilan et les faillites sont en baisse marquée.

Les marchés financiers constituent un autre domaine où la Banque a fait sa marque. Sous la gouverne de M. Jean Turmel, la Banque a développé au fil des ans une présence sur les marchés financiers qui est des plus rentables et des plus solides.

Fait rarissime, Jean Turmel a su combiner de réelles qualités de leader, de mentor et de gestionnaire, une vaste compréhension des marchés financiers et un grand respect de la part des opérateurs sur ces marchés.

Maintenant à l'âge de la retraite, M. Turmel quitte la direction des Marchés financiers mais demeurera associé à la Banque comme gestionnaire externe. J'ai eu le plaisir de côtoyer Jean de très près pendant plusieurs années ; c'est donc à un collègue fidèle, et surtout à un ami, que je transmets au nom de tous mes meilleurs vœux et mes sincères remerciements.

Depuis l'acquisition de First Marathon en 1999, un geste judicieux s'il en est, nous avons insufflé aux activités sur les marchés financiers la plus forte croissance parmi les grandes banques. Nous avons aussi apporté un grand soin dans la gestion des risques afin de minimiser les surprises négatives, réduisant de la sorte la volatilité des résultats.

Avec le renforcement des activités de financement d'entreprises, les acquisitions et l'ajout de nouvelles compétences comme la gestion alternative et les produits dérivés de crédit, nous avons bâti un portefeuille équilibré qui permet de tirer parti de tous les types d'environnement sur les marchés financiers.

À en juger par les résultats obtenus, la Financière Banque Nationale est devenue une firme de courtage de premier niveau au Canada :

- première pour les obligations municipales ;
- troisième pour les obligations provinciales ;
- dans les tout premiers rangs pour la participation aux émissions d'actions, avec une expertise considérable dans les produits structurés comme les fiducies de revenu ;
- et, fait nouveau cette année, un acteur de tout premier plan dans les fusions et acquisitions en agissant comme chef de file ou cochef de file d'un grand nombre de transactions, et tout spécialement des acquisitions transfrontalières effectuées par des grandes entreprises canadiennes.

Tous ces succès ont eu pour effet de rehausser l'image de la Banque auprès des marchés financiers. Ainsi, les efforts consacrés à la promotion de notre stratégie auprès des investisseurs ont porté des fruits avec l'amélioration relative des normes d'évaluation du titre de la Banque.

En fin d'exercice 2004, le cours de l'action représentait 11,9 fois les bénéfices, contre 7,9 fois en 1999. Prise isolément, cette amélioration nous a valu une augmentation de plus de 15 dollars dans le prix de l'action.

Les clients ont, quant à eux, grandement apprécié nos initiatives visant l'amélioration de la qualité de service qui s'est ajoutée au renforcement de notre offre de services.

Entre 2001 et 2004, la proportion de clients se disant « très satisfaits » a enregistré une croissance de 19,5 % au Canada pour les clientèles des particuliers et des entreprises.

Les employés ont également répondu avec empressement à une communication très ouverte des objectifs de l'entreprise et des attentes envers eux. Une rémunération calibrée selon la performance, la promotion et le développement accélérés des meilleurs, et une formation de qualité pour tous sont venus appuyer concrètement l'accent mis sur les ressources humaines.

La présence de la Banque sur la liste des 50 « Employeurs de choix » au Canada de l'enquête d'Hewitt & Associés et son premier rang parmi les institutions de prêt et de dépôt inscrites à ce concours confirment la grande mobilisation du personnel.

Il va de soi que les progrès réalisés auprès des parties prenantes les plus étroitement associées à notre institution se sont reflétés sur la notoriété de la Banque dans son milieu. Ainsi, pour une troisième année consécutive, la Banque Nationale demeure l'institution de prêt et de dépôt la plus admirée des Québécois selon le sondage annuel mené par la revue *Commerce* et la firme Léger Marketing.

Il existe un lien étroit entre notre performance comme entreprise et notre rôle social. L'engagement bénévole de nos employés, les dons et les commandites de la Banque dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la lutte à la pauvreté et de la culture ont certainement un impact direct sur la collectivité.

Mais nous contribuons aussi au progrès de notre société en créant des emplois de qualité à mesure que nous grandissons et en aidant nos clients à réaliser leurs rêves personnels ou leurs projets d'entreprise. Telle est la situation à la Banque Nationale du Canada.

Nous avons une stratégie qui donne des résultats parce que nous nous sommes dotés des moyens requis et avons mis en place un plan d'action pour l'exécuter avec professionnalisme, rigueur et discipline. Ceci a pu être accompli parce que tous ceux et celles qui contribuent au succès de la Banque partagent les mêmes valeurs et la conception de ce qu'est et pourrait être la Banque Nationale.

Afin de mieux cristalliser et communiquer cette vue consensuelle, le Conseil d'administration a adopté un énoncé de vision que j'ai le plaisir de dévoiler aujourd'hui.

Cet énoncé se lit comme suit :

La Banque Nationale du Canada vise à être reconnue comme : « Une institution financière prospère, moderne et efficace se démarquant par son leadership, son sens de l'innovation et sa qualité de service et s'appuyant sur sa position de force au Québec pour rayonner ailleurs au Canada et dans d'autres marchés choisis. »

Cet énoncé confirme à la fois notre stratégie de banque super régionale et nos objectifs financiers de rentabilité et d'efficacité. On y retrouve aussi les valeurs d'innovation et la qualité de service à la clientèle qui sont ressorties d'une consultation auprès de nos employés et qui me tiennent personnellement très à cœur.

Cette vision devient dès maintenant le cri de ralliement qui inspire nos actions et notre engagement envers nos clients, nos actionnaires, nos employés et la collectivité. Elle servira aussi de canevas pour l'identification et la concrétisation des nouvelles opportunités de développement des affaires dans les prochaines années.

À cet égard, la Banque possède deux avantages face à plusieurs de ses concurrents, dont on ne saurait minimiser l'importance :

- Premièrement, nous maintenons le cap sur nos principales orientations ; la très grande majorité de nos activités progresse de manière plus que satisfaisante et ne requiert qu'une mise à jour. Nous pouvons poursuivre la mise en œuvre rigoureuse de notre plan d'entreprise sans être distraits par la nécessité de réalignements majeurs.
- Deuxièmement, plusieurs de nos stratégies n'ont pas encore donné leur plein potentiel ou sont dans leurs premières phases de cycle de vie. Il existe au sein de nos unités opérationnelles un levier important pour soutenir une ferme croissance des revenus bien au-delà du présent exercice.

Nous avons donc l'esprit libre pour bien analyser et bien choisir les nouveaux points d'attaque.

On continuera de privilégier les opportunités les plus immédiates, tant au sein de nos activités et champs d'expertise qu'au point de vue géographique. Comme toujours, la rentabilité demeurera au premier plan de nos préoccupations, autant pour ce qui est du développement interne que des acquisitions.

J'entrevois donc l'avenir de la Banque Nationale avec beaucoup d'optimisme et de confiance, compte tenu de nos solides bases financières et des axes de développement qui cadrent bien avec nos compétences et nos avantages concurrentiels.

Enfin, et dans l'esprit de l'énoncé de vision dont je vous ai fait part, nous veillerons à ce que la Banque demeure aussi pertinente dans l'avenir qu'elle l'est aujourd'hui :

- en étant une institution financière incontournable au Québec et en choisissant bien ses créneaux ailleurs ;
- en étant une organisation moderne et efficace sur tous les plans et qui met l'innovation au cœur de son modèle d'entreprise ;
- en mettant le leadership et la satisfaction de la clientèle au centre des valeurs mobilisatrices qui cimentent tout le personnel ;
- et en demeurant une entreprise prospère pour se doter des moyens de ses ambitions et rencontrer les attentes élevées, mais combien légitimes de ses actionnaires. 📄