

# 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 8 mars 2006



## Mesdames et messieurs, chers actionnaires,

Permettez-moi d'abord de remercier M. Jean Douville pour ses bons mots. Le succès de la Banque Nationale repose sur l'engagement de tous ceux qui y sont associés de très près, en commençant par vos représentants au conseil. Je puis vous assurer que la direction de la Banque tire un grand soutien et de précieux avis de tous les membres du conseil d'administration, aussi me permettez-vous de les remercier en votre nom.

L'an dernier, à l'occasion de cette même assemblée annuelle, nous avons dévoilé notre mission qui se formule ainsi :

La Banque Nationale 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. »

Les résultats de l'exercice terminé le 31 octobre 2005 ainsi que ceux du premier trimestre de l'exercice en cours confirment que la Banque Nationale remplit de mieux en mieux cette mission.

Il va de soi que cette dernière est d'abord centrée sur les actionnaires. Or, le rendement total de 25,1 % de l'exercice 2005 démontre que la Banque est une entreprise prospère et que ses actionnaires récoltent les fruits de cette création de valeur.

Plus encore, ceux-ci ont obtenu au cours des cinq dernières années un rendement boursier de loin supérieur à celui des cinq autres grandes banques canadiennes.

L'obtention d'un excellent rendement dans l'industrie des services financiers exige aujourd'hui la combinaison de plusieurs facteurs de succès :

- la poursuite disciplinée d'une stratégie qui intègre les forces de l'entreprise et les tendances du marché ;
- une offre de service de qualité qui répond aux attentes des clients ;
- un personnel compétent et mobilisé travaillant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des clients ;
- et un engagement auprès de la collectivité afin d'être reconnu comme un partenaire dynamique et responsable.

C'est en agissant de manière coordonnée et équilibrée sur l'ensemble de ces facteurs de réussite que la Banque Nationale a construit la confiance que lui témoigne chacune des parties prenantes dont dépend son succès.

Aussi, l'excellente rentabilité offerte aux actionnaires s'accompagne d'avancées notables et remarquées auprès des clients, des employés et de la collectivité.

De fait, la satisfaction de la clientèle est en progression partout.

Au plan de nos activités bancaires, la satisfaction de notre clientèle se mesure par la proportion de clients se déclarant très satisfaits, qui est en croissance de 27 % depuis 2001 du côté des particuliers, et de 31 % pour les petites et moyennes entreprises.

Le degré de mobilisation et de professionnalisme des employés est suivi avec autant d'attention que la qualité du service. Selon un sondage mené auprès des employés, cette mobilisation se renforce de manière continue. En effet, le taux de satisfaction générale des employés se situe maintenant à 93 %, en nette progression par rapport au taux de 86 % observé en 2001.

Tout cela comporte aussi des effets concrets pour nos clients. En effet, 92 % des employés considèrent que le service à la clientèle est une valeur bien ancrée au sein de la Banque, comparativement à 82 % il y a quatre ans.

L'information et la formation en continu, ainsi qu'un milieu de travail axé sur l'équité, la collaboration et les occasions nombreuses de progresser sont de puissants leviers pour susciter un engagement sans réserve de la part de notre personnel.

La présence, au cours des deux dernières années, de la Banque Nationale au prestigieux palmarès des 50 employeurs de choix au Canada est la reconnaissance publique des efforts constants que déploie la Banque pour susciter la complicité de tout le personnel dans la poursuite de ses objectifs d'affaires.

Une institution comme la nôtre peut être évaluée selon bien des points de vue, mais en définitive ce sont nos employés qui font la différence. Le succès que nous connaissons est le fruit de plusieurs années d'efforts et j'adresse donc à chacun et à chacune d'entre elles et d'entre eux mes sincères félicitations et remerciements.

Enfin, le rayonnement de la Banque dans la collectivité va au-delà de sa position de partenaire financier incontournable, en particulier au Québec. La Banque participe généreusement à la plupart des campagnes majeures de collecte de fonds, notamment dans les secteurs de l'éducation et de la santé. En tenant compte des dons et commandites et autres contributions philanthropiques, l'apport de l'entreprise et de ses employés s'élève à 18 millions \$ pour la seule année 2005.

Notre contribution à la collectivité ainsi que notre excellente réputation comme institution financière ont permis à la Banque, au cours des quatre dernières années, de se hisser parmi les entreprises les plus admirées au Québec, selon un sondage Léger Marketing mené pour la revue *Commerce*. Nous en sommes très fiers.

Il va sans dire que cette réussite repose également sur un plan d'entreprise que nous avons su mener à bien. On retrouve d'ailleurs ce même souci d'équilibre dans le développement de nos affaires :

- l'équilibre entre les activités ;
- l'équilibre entre notre obligation première de préserver le capital de la Banque et la prise de risques qui fait partie intégrante du métier de banquier ;
- l'équilibre entre profiter des occasions ponctuelles offertes par la conjoncture et la nécessité de s'arrimer aux tendances de long terme.

Commençons par l'équilibre entre les activités qui permet de bénéficier des effets de diversification. On constate que chacun des trois secteurs de la Banque a contribué de manière marquée à la croissance des revenus et à la croissance du bénéfice avant impôts de 2000 à 2005. Nous entendons poursuivre le déploiement de tous nos secteurs d'affaires.

Plus particulièrement, la Banque s'est démarquée de plusieurs concurrents par une grande création de valeur pour ses actionnaires, grâce à son expansion sur les marchés financiers.

Ces activités continueront d'être considérées sur le même pied que celles que nous menons auprès des particuliers et des entreprises, d'autant plus qu'elles contribuent puissamment à atténuer l'impact des cycles économiques.

Une gestion rigoureuse des risques nous a permis d'atteindre l'équilibre entre notre obligation première de préserver le capital et la prise de risques. Au plan des risques de crédit, la Banque présente une feuille de route aussi bonne, sinon supérieure à celle de ses concurrents.

Le crédit n'est pas le seul risque. Le risque de réputation, lié à des opérations inappropriées ou à la mise en marché de produits de tiers, peut s'avérer tout aussi dommageable. Nous croyons que les mécanismes mis en place ont contribué à éviter ce genre d'événements d'importance.

Mais je crois que le grand succès de la Banque réside d'abord dans la poursuite disciplinée d'un développement d'affaires reposant sur les tendances séculaires des marchés et non sur la saveur du mois.

En raison de facteurs fondamentaux comme le vieillissement de la population et la multiplication des sources de financement, les activités de prêts ne suffisent plus à soutenir à elles seules une croissance vigoureuse.

Elles doivent s'appuyer sur des pôles plus dynamiques de croissance telles que la gestion de patrimoine, l'expansion continue du rôle du marché des capitaux et la capacité d'offrir une gamme accrue de services financiers.

À cet égard, la transformation de la Banque est considérable. On peut la mesurer par le nombre de produits vendus à la clientèle des particuliers, qui progresse sans fléchir et qui atteint 6,4 produits par client pour notre clientèle la mieux nanti.

On peut également apprécier cette transformation par la part du patrimoine que nous confie cette même clientèle, part qui a augmenté de 8 points de pourcentage en l'espace de trois ans au Québec.

On peut finalement la jauger par les revenus et le bénéfice que dégage l'actif pondéré en fonction du risque, lesquels témoignent de l'efficacité à bien utiliser le capital réglementaire. En 2005, chaque tranche de 100 \$ d'actif a engendré un bénéfice net de 1,96 \$, soit le double des 0,96 \$ de 1999. Il s'agit là d'une amélioration considérable qui est attribuable non seulement au redéploiement et à la diversification des activités, mais également à l'amélioration du profil de risque de la Banque.

La Banque Nationale a donc fait de grands pas dans sa transformation en une entreprise financière moderne orientée vers l'avenir. Aujourd'hui, plus de 600 000 clients particuliers sont abonnés à nos services Internet et 15 000 PME effectuent l'essentiel de leurs opérations bancaires ailleurs qu'au comptoir grâce au programme FlexAffaires.

Être orientée vers l'avenir, c'est aussi déterminer et mettre en valeur des zones de croissance nombreuses et variées.

La stratégie de partenariats est une de ces zones. Elle consiste à distribuer par l'entremise de sociétés financières non bancaires, tels qu'assureurs, conseillers en placement ou sociétés de fonds communs, des produits conçus par la Banque. Il faut souligner que plusieurs ententes ne sont qu'en phase de démarrage et que les plus anciennes sont loin d'avoir produit leur plein potentiel.

Les coûts de mise en place ont été élevés, mais les revenus augmentent aujourd'hui à un rythme trois fois plus rapide que les coûts et les volumes affichent une forte croissance.

Le marché du crédit à la consommation, et en particulier du crédit hypothécaire, a connu ces dernières années une embellie grâce à la baisse des taux d'intérêt et à l'excellente conjoncture au chapitre de l'emploi. Pour profiter de ce contexte favorable, nous avons mis en marché des produits fort appréciés de la clientèle et dégagant une rentabilité adéquate pour la Banque. La marge de crédit Tout-En-Un en est le meilleur exemple, d'autant plus qu'en combinant un instrument inclusif de crédit aux possibilités d'effectuer l'ensemble des opérations bancaires courantes, on fidélise de fait la clientèle.

Les partenariats ainsi que le crédit hypothécaire ont conduit à une croissance de 12 % du crédit aux particuliers en 2005. Il s'agit là d'un portefeuille très solide puisque composé à près de 80 % de prêts garantis par des hypothèques ou des actifs financiers liquides comme c'est le cas des prêts aux investisseurs.

Mentionnons également notre importante activité de gestion de patrimoine dont la croissance des actifs se chiffre à environ 10 %, que ce soit à la Financière Banque Nationale – notre courtier de plein exercice – ou au plan des produits commercialisés en succursale. Notre éventail de véhicules d'investissement est large et varié.

Un de nos plus beaux succès en la matière est sans doute « Gestion privée de placement » qui connaît une croissance fulgurante et dont l'actif est en hausse de plus de 1 milliard de dollars par année.

Ce service financier très flexible a permis d'attirer dans le giron de la Banque des patrimoines d'importance qui étaient gérés ailleurs.

Le développement à l'interne d'activités très rentables en assurance crédit, assurance de personnes et, depuis 2000, en assurance de dommages est un autre beau succès. Dans ce dernier champ d'expertise, nous avons bâti de toutes pièces une coentreprise avec AXA Canada pour la vente directe d'assurance automobile d'abord et, depuis peu, d'assurance habitation.

Nous continuerons de déployer rapidement cette activité qui compte près de 80 000 clients afin de bénéficier davantage d'économies d'échelle ayant des effets positifs sur le bénéfice de la Banque.

Il reste que l'encadrement réglementaire impose de sérieuses limites à notre stratégie d'assurance, de même qu'à l'intérêt de participer à la consolidation en cours dans ce secteur d'activité. Il est tout à fait anachronique et injustifié que nos clients ne puissent pas obtenir de l'information sur les produits d'assurance dans les succursales de la Banque et qu'ils ne puissent pas bénéficier d'une offre intégrée de produits qui inclurait l'assurance. Telle est l'opinion de l'industrie bancaire, une opinion que partagent maintenant une très grande majorité de Canadiens et des associations comme l'Association canadienne des consommateurs.

Souhaitons que le nouveau gouvernement accordera enfin à notre clientèle l'accès à l'information la plus vaste possible sur les produits attrayants que nous pouvons lui offrir, et ainsi la possibilité de bénéficier plus facilement des avantages inhérents à ces produits en matière de coûts.

Si je résume, la clé du succès d'une entreprise de services comme la nôtre réside dans l'harmonie qu'elle peut établir entre les aspirations :

- de ses employés ;
- de ses clients ;
- des concitoyens ;
- et de ses actionnaires.

De quoi s'agit-il ? De considérations financières, bien sûr. Mais il est aussi question de respect, d'être à la hauteur des engagements pris et de la compréhension mutuelle de ce que chacun est en droit de s'attendre des autres parties prenantes dans l'entreprise.

En étant attentive à ses clients et aux marchés, et en s'appuyant sur la compétence, la rigueur, la créativité et l'esprit d'entreprise de tout son personnel, la Banque Nationale s'est donné une stratégie qui lui a permis d'assurer une croissance rapide des affaires et de dégager les meilleurs gains de rentabilité de l'industrie.

Je suis convaincu que ce que nous avons construit ensemble à la Banque Nationale continuera de porter fruits aux plans de la croissance et de la rentabilité.

Bien que la hausse des taux d'intérêt, l'appréciation du dollar canadien et la montée du coût de l'énergie constituent des défis d'importance pour les particuliers et les entreprises, nous abordons cette phase du cycle en bonne posture.

Avec des bilans personnels et d'entreprises remarquablement solides ainsi que des finances publiques et une balance des paiements très saine, le Canada devrait ainsi demeurer dans le peloton de tête des pays industrialisés.

Pour reprendre le thème du rapport annuel, c'est donc en toute confiance que nous continuerons de faire prospérer la Banque et tous ceux qui y sont associés, aujourd'hui comme demain. 