

Les banques d'hier et d'aujourd'hui : la pierre angulaire du système financier canadien

Michel Bélanger

Volume 50, numéro 1, 1982

Numéro spécial du cinquantenaire

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1109518ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1109518ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Bélanger, M. (1982). Les banques d'hier et d'aujourd'hui : la pierre angulaire du système financier canadien. *Assurances*, 50(1), 24–30.
<https://doi.org/10.7202/1109518ar>

Résumé de l'article

We should like to extend heart-felt thanks to Mr. Michel Bélanger whose article presents a vivid portrayal of the Canadian banking system. The author, President and Chief Executive Officer of the National Bank of Canada, traces the evolution of Canadian banking from its early days, to the 1930's and to modern times, outlining the wide spectrum of services and well-structured branches currently offered bank clients. Mr. Bélanger further expounds upon the development of the chartered bank, its competitors, the solid footing it has secured itself and what it has come to symbolize both at home and on international money markets: a hallmark of economic and social efficiency and leadership.

Les banques d'hier et d'aujourd'hui: la pierre angulaire du système financier canadien

par

MICHEL BÉLANGER

Président du Conseil, Président et Chef de la direction de la Banque Nationale du Canada

24

We should like to extend heart-felt thanks to Mr. Michel Bélanger whose article presents a vivid portrayal of the Canadian banking system. The author, President and Chief Executive Officer of the National Bank of Canada, traces the evolution of Canadian banking from its early days, to the 1930's and to modern times, outlining the wide spectrum of services and well-structured branches currently offered bank clients. Mr. Bélanger further expounds upon the development of the chartered bank, its competitors, the solid footing it has secured itself and what it has come to symbolize both at home and on international money markets: a hallmark of economic and social efficiency and leadership.



Le réseau bancaire canadien suscite l'envie et l'admiration du monde entier. En effet, son système de compensation de chèques est reconnu comme étant l'un des plus efficaces et des plus économiques au monde. Sur présentation d'une preuve d'identité, il est possible d'encaisser un chèque sur-le-champ et cela, dans n'importe quelle succursale de n'importe laquelle des banques à charte canadienne.

La rapidité avec laquelle les chèques et les autres effets de paiement se déplacent dans le système est une preuve de son efficacité. Ainsi, un chèque tiré sur une succursale dans une province et encaissé dans une autre succursale d'une autre banque peut être débité au compte de l'émetteur en l'espace de 48 heures alors qu'aux États-Unis, il faut parfois plusieurs semaines avant que le montant soit effectivement porté au compte de l'émetteur. Au seul centre de compensation de la Banque Nationale à Montréal, il se manipule en moyenne 735,000 chèques et autres effets de paiements toutes les nuits, et à certaines périodes du mois, ce nombre atteint le million.

Comment le système bancaire canadien est-il arrivé à atteindre ce niveau d'efficacité, et dans quelle mesure les changements à venir contribueront-ils à maintenir les hauts standards de services à la clientèle?

Les débuts

À l'origine, il y a déjà plus de 150 ans, le système bancaire canadien s'est développé selon le modèle anglais, qui consiste en un nombre relativement restreint de banques comportant chacune de nombreuses succursales. Lors de la Confédération, en 1864, il y avait 28 banques au pays et 123 succursales dans les provinces de l'Ontario, du Québec, du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse. À la suite de fusions ou d'achats, qui ont été réalisés principalement au début du siècle, le nombre de banques à charte au Canada est passé de 28, au lendemain de la Confédération, à 10 au 31 décembre 1932. Parmi ces dix banques de la première heure, on retrouvait la Banque Provinciale du Canada et la Banque Canadienne Nationale, dont est issue la Banque Nationale du Canada depuis la fusion du 1^{er} novembre 1979.

25

Loin d'avoir souffert de cette réduction sensible du nombre de banques, l'évolution de l'industrie bancaire au Canada s'est faite parallèlement à celle de la conjoncture économique, politique et démographique du pays. Si bien qu'aujourd'hui, l'industrie bancaire est l'une des plus concurrentielles au Canada. En effet, elle compte onze banques à charte canadienne et une cinquantaine de filiales de banques étrangères.

Les années '30

À la veille de ce qui l'on a qualifié «la grande débâcle», l'actif des banques à charte du Canada représentait \$3,528,468,027 en 1929, comparativement à \$2,869,429,779 en 1932 ou à \$2,837,919,961 en 1934. Pour ce qui est de la Banque Provinciale du Canada et de la Banque Canadienne Nationale, si l'on fait le total de l'actif de ces deux banques, on constate qu'il a diminué de plus de 9 millions de dollars de 1932 à 1933.

Les banques à charte du Canada subirent, tout comme la population d'ailleurs, les effets de la crise économique. Le déclin des épargnes conduisit nécessairement à moins de crédit et à une diminution des profits. Les déposants, n'ayant plus de fonds, retirèrent leurs épargnes et le total des dépôts confiés aux banques à charte passa de \$2,696,747,857 en 1929 à \$2,256,639,530 en 1932, tandis que le montant des prêts con-

sentis passait de \$2,279,247,504 en 1929 à \$1,582,667,313 en 1932. Quant aux dividendes et aux profits, leur déclin ne fut pas relatif, mais absolu. Ainsi, l'ensemble des banques à charte du Canada virent chuter leurs profits nets de quelque 9,896 millions de dollars entre 1929 et 1934. Bien que la politique économique extrêmement prudente des banquiers pendant la crise ait été vivement critiquée, c'est sûrement ce qui a permis aux banques de traverser la crise des années '30 sans suspendre leurs opérations, ni perdre la confiance publique.

26 **Autres temps, autres moeurs**

Depuis le début des activités bancaires au Canada, les banques à charte assumaient un rôle de leadership en matière de prêts aux commerçants et aux manufacturiers. Ce n'est qu'en 1934, à l'occasion de la création de la Banque du Canada, que le gouvernement élargit la liste des biens acceptables comme garanties de telle sorte que les agriculteurs, les propriétaires de bois debout et les producteurs puissent emprunter au même titre que les manufacturiers ou les commerçants. D'ailleurs, à cette époque-là, la Banque Provinciale du Canada et la Banque Canadienne Nationale s'étaient étroitement associées à l'essor des petites localités de l'est du Canada en soutenant l'établissement de nombreuses entreprises. Aujourd'hui, la Banque Nationale dessert environ 40 pour cent du marché de la petite et de la moyenne entreprises (P.M.E.) au Québec, c'est-à-dire les entreprises qui disposent d'une marge de crédit de \$100,000 à \$200,000.

Bien qu'il existât déjà ce qu'on appelle aujourd'hui des prêts personnels ou à la consommation et des prêts hypothécaires, la loi défendait aux banques d'accepter en guise de garantie des biens personnels comme une automobile, par exemple. D'autre part, la politique de prêts des banques, qui était définie en partie par l'Association des Banquiers et contrôlée par la Loi sur les banques, tout en étant plus souple qu'au siècle précédent, favorisait les prêts à court terme plutôt qu'à long terme. Cet état de choses a permis la montée d'institutions financières para-bancaires telles que les coopératives, les compagnies de fiducie, les compagnies de finance et les compagnies faisant des prêts hypothécaires. Une des caractéristiques de ces institutions financières para-bancaires était d'offrir des services aux individus plutôt qu'aux entreprises privées et publiques.

En 1954, et pour la première fois de leur histoire, les banques canadiennes étaient autorisées à faire des prêts hypothécaires à la condition

qu'ils soient assurés par la Société Centrale d'Hypothèque et de Logement (S.C.H.L.). Du même coup, on laissait tomber une vieille tradition bancaire en acceptant de prêter à long terme. Durant les six années qui suivirent l'entrée en vigueur de ces modifications, les banques ont consenti des prêts à long terme pour un montant avoisinant le milliard de dollars. Enfin, les modifications apportées à la Loi sur les banques en 1967 rétablissaient l'équilibre des forces entre les institutions financières para-bancaires et bancaires. Ces dernières étaient autorisées à fixer leurs taux d'intérêt alors qu'auparavant, elles devaient s'en tenir aux taux déterminés par le gouvernement.

Les principales catégories de prêts bancaires consentis de nos jours sont les prêts aux industries, commerces et sociétés financières, les prêts aux agriculteurs, les prêts aux particuliers, les prêts aux gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux ainsi qu'aux services publics et les prêts hypothécaires. Conscientes des besoins qui existent pour des fonds hypothécaires, de nombreuses banques réservent des sommes importantes à ce genre de prêt. Depuis que l'on a modifié la Loi sur les banques en 1976, toutes les banques à charte canadienne détiennent des actions d'institutions financières, qui se spécialisent dans la gestion de prêts hypothécaires. C'est le cas de la Banque Nationale du Canada, dont la filiale à part entière opérant dans ce domaine est la Société d'Hypothèque Procan.

Parmi la gamme de services offerts par la Banque Nationale, s'ajoute le crédit-bail, spécialité d'une filiale à part entière de la Banque, La Financière Laurentide, dont les experts sont en mesure d'appuyer le développement des secteurs de l'informatique, de la construction, des machines-outils et des mines. La Corporation de Factoring Mirabel Ltée, autre filiale à part entière de la Banque Nationale, offre des services d'achat et de recouvrement de créances à une vaste clientèle de manufacturiers et de grossistes. Pour compléter l'éventail de ses services aux entreprises, la Banque Nationale s'est associée à trois autres entreprises financières afin de constituer une société de capitaux de risque, dont la raison d'être est de soutenir la formation et le développement d'entreprises orientées vers l'innovation technologique et la mise au point de nouveaux biens et services.

Il existe, aujourd'hui, dans la plupart des secteurs industriels et commerciaux, un besoin évident de services financiers souvent complexes, notamment chez les grandes sociétés. Pour répondre à ces besoins, les banques agissent à titre de conseiller auprès des grandes sociétés et coordonnent leurs opérations bancaires dans les domaines du

financement import-export, des placements, du commerce national, du marché monétaire, des transactions avec les filiales étrangères et des études économiques.

De plus en plus active sur le marché des prêts en consortium en euro-devises, la Banque Nationale du Canada s'est, pour sa part, taillée une position enviable parmi les grandes institutions financières au monde.

28

Le réseau de succursales

L'expansion du réseau de succursales a sans doute joué un rôle important dans le développement du Canada où la population est dispersée sur un immense territoire. De 123 qu'il était en 1867, le nombre de succursales bancaires au Canada est passé à 3,772 en 1932, sans compter les 163 succursales et agences établies à l'étranger. En 1932, la Banque Provinciale du Canada et la Banque Canadienne Nationale possédaient la moitié des succursales bancaires au Québec. Au cours de la période de 1945-1979, le nombre de succursales a plus que doublé au Canada, passant de 3,106 à 7,420. La tendance à la décentralisation se dessinait déjà.

Sans rien perdre de son unité d'action, la Banque Nationale du Canada s'est dotée d'une structure d'exploitation souple et d'une direction décentralisée. Son réseau se répartit géographiquement en huit divisions ayant chacune sous sa responsabilité un nombre donné de points de vente spécialisés dans les services aux particuliers ou dans les affaires commerciales et industrielles. À l'automne 1981, le nombre de succursales de tous genres de la Banque Nationale était de 753, dont 24 succursales principales, 589 succursales, 62 succursales de détail et 78 comptoirs. Poursuivant son objectif de rationalisation de son réseau de succursales, la Banque continuera vigoureusement de réduire le nombre de succursales de tous genres pour l'abaisser à 620 au cours de l'année 1982. La Banque Nationale a également une succursale à Londres, des filiales à Hong Kong et à Nassau, des bureaux de représentation à Paris et à Chicago, une agence à New York et des bureaux régionaux à Londres et à Hong Kong.

Le personnel, un actif inestimable

Au début des années '30, faire carrière comme banquier sous-entendait le fait de se consacrer à un travail routinier. L'avancement était plutôt lent et le stage comme caissier était obligatoire. Les banquiers de l'époque travaillaient six jours par semaine. À l'exception des jours fériés, la fermeture des guichets était interdite. Ce n'est qu'en 1952, que l'on autorisa la fermeture des succursales bancaires le samedi.

À cette époque-là, il n'y avait que très peu de femmes à l'emploi des banques. En 1931, elles ne représentaient que 6,686 des 28,819 employés de banques. De nos jours, les banques à charte comptent parmi les plus importants employeurs au Canada avec un effectif de 290,000 personnes, dont les deux-tiers environ sont des femmes. D'ailleurs, le nombre de femmes accédant au poste de directrice de succursale, ou à un autre poste de direction au siège social, augmente d'année en année.

29

Afin de répondre aux aspirations professionnelles de leur personnel, les banques offrent à leurs employés plusieurs occasions de formation et de perfectionnement par le biais de programmes internes ou des programmes spécialisés de l'Institut des banquiers canadiens. Enfin, il est intéressant de constater que l'augmentation du personnel bancaire au cours des dernières années a quand même été surpassé par la croissance de l'actif, qui atteint maintenant plus de 300 milliards de dollars. Ceci reflète bien l'efficacité accrue des banques modernes et de leur personnel.

Et l'avenir

De quoi demain sera-t-il fait? Des réalisations d'hier et des aspirations d'aujourd'hui. Les actes d'hier et leurs conséquences forment la réalité présente.

Aujourd'hui, les banques à charte sont, non seulement très actives dans le domaine des prêts à la consommation et des prêts hypothécaires, mais elles jouent de loin le rôle le plus important parmi les institutions financières spécialisées dans le financement des entreprises. Afin de répondre aux besoins grandissants des entreprises canadiennes, notamment en matière de financement des exportations et de levée de capitaux, les banques à charte canadienne ont élargi la gamme de leurs services et sont maintenant implantées sur les marchés financiers mondiaux.

Aujourd'hui, plus que jamais auparavant, il est vrai que «nous vivons à l'ère du monde fini». Aussi longtemps que les consommateurs et les entrepreneurs canadiens manifesteront le désir d'améliorer leurs conditions de vie, les banques à charte canadienne devront être présentes partout dans le monde afin de drainer les capitaux nécessaires à la réalisation des aspirations d'un peuple. De nos jours, il est illusoire de prétendre pouvoir vivre en vase clos. L'interdépendance des nations appelle une ouverture d'esprit sur le monde. Toutefois, le développement des opérations internationales des banques à charte canadienne ne sera réalisable, voire souhaitable, que dans la mesure où celles-ci auront la confiance de leurs clients.

Demain comme aujourd'hui, les banques resteront fidèles à leur raison d'être et à leur rôle essentiel. Demain comme aujourd'hui, et comme hier, elles aideront des hommes et des femmes à réaliser leurs aspirations les plus chères.

***The Canadian Journal of Life Insurance*, volume 4, numéro 19. Septembre-Octobre 1981.**

Nous signalons à nouveau à nos lecteurs cette revue bi-mensuelle. Ses articles ne sont pas trop techniques pour échapper au lecteur moyen, qui se préoccupe des problèmes courants de l'assurance. À nouveau, nous l'indiquons à ceux qui cherchent dans un texte une explication d'un fait courant, d'une question d'assurance de tous les jours que l'on présente sans prétention et sans l'usage de formule ou d'une langue technique complexe et compliquée.

À signaler une étude sur l'attribution gratuite d'assurance-vie par certaines banques ou sociétés de fiducie, lors de la souscription d'un fonds de retraite; une étude sur "The mechanics of variable life insurance", et des notes sur "Agent training and turnover", et "Reinsurance underwriting".