

Le Groupe de travail
sur l'avenir du
secteur des services
financiers canadien

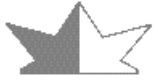
L'évolution du secteur des services financiers au Canada

De nouvelles forces, de nouveaux
compétiteurs, de nouveaux choix

par
McKinsey & Company

Septembre 1998

Document de recherche préparé pour le Groupe de travail
sur l'avenir du secteur des services financiers canadien



Le Groupe de travail
sur l'avenir du
secteur des services
financiers canadien

L'évolution du secteur des services financiers au Canada

De nouvelles forces, de nouveaux
compétiteurs, de nouveaux choix

par
McKinsey & Company

Septembre 1998

Document de recherche préparé pour le Groupe de travail
sur l'avenir du secteur des services financiers canadien

**Les points de vue exprimés dans ces documents
de recherche n'engagent que leurs auteurs;
ils ne reflètent pas nécessairement l'opinion du Groupe de
travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien.
Le chercheur a produit en anglais la version originale
du document, et l'auteur n'a pas
été en mesure d'en réviser la traduction.**

Numéro de catalogue : BT22-61/3-1998F-1
ISBN 0-662-83151-9

Pour obtenir d'autres exemplaires de ce document,
veuillez vous adresser au :
Centre de distribution
Ministère des Finances
300, avenue Laurier ouest
Ottawa K1A 0G5

Téléphone : (613) 995-2855
Télécopie : (613) 996-0518

Également disponible sur Internet à l'adresse
<http://groupetravailsservfin.fin.gc.ca>

This publication is also available in English.



Préface

L'industrie des services financiers au Canada, et de fait partout dans le monde, est en constante fluctuation. Les obstacles traditionnels au niveau de l'industrie et de la réglementation ainsi que les barrières géographiques sont abolies, et les institutions canadiennes de services financiers* doivent collaborer avec les organismes de réglementation afin de définir le plan d'action idéal pour garantir la compétitivité du Canada dans cette industrie si importante à la fois pour la population canadienne et pour l'ensemble de l'économie du pays.

Sur cette toile de fond, le groupe McKinsey & Company a recueilli les idées et les opinions des chefs de file de l'industrie, du milieu des affaires et des gouvernements. Il a ensuite évalué les faits concernant l'industrie mondiale des services financiers et les forces qui influent sur celle-ci et en a examiné les répercussions pour les institutions et pour les consommateurs canadiens. La présente étude est le fruit de ce travail.

* Cette étude porte sur les services financiers personnels (SFP) — ce qui comprend notamment les banques de détail, les sociétés de fiducie, les coopératives de crédit, les caisses populaires et les entreprises de gestion d'actifs — l'assurance-vie et les services bancaires de détail. L'assurance générale et la gestion de la trésorerie des institutions ont été exclues de la présente étude.

L'équipe du groupe McKinsey qui a fait les recherches pertinentes et qui a rédigé le présent rapport était composée de Nancy Blair, associée du bureau de Toronto, John Hall, gestionnaire principal de mission du bureau de Toronto, Peter Simon, gestionnaire principal de mission du bureau de Toronto et Graig Wilson, partenaire du bureau de Washington, D.C. Les analystes commerciaux John Kelleher et Terry Nopper et les associés Aryn Kassim-Lakha et Jiri Maly, également du bureau de Toronto, ont assuré le soutien analytique. Patricia Miller, spécialiste principale de l'information, a géré toutes les demandes d'information et de recherche dans le cadre de l'étude et Andrea Nasello a collaboré à l'édition du rapport final. Bernardine Mok a fourni un soutien administratif inestimable pour l'ensemble du projet.

Table des matières

1. Sommaire	7
2. Survol du secteur des services financiers canadien	11
La taille relativement petite du Canada.....	11
Les acteurs canadiens.....	12
Les produits qu'ils offrent	15
La performance des institutions financières canadiennes	16
Où le Canada se situe-t-il à l'échelle internationale?	20
3. Examen des forces qui font évoluer l'industrie	24
Les progrès technologiques en informatique et en communications	24
Des clients de plus en plus avertis et exigeants	26
La réforme de la réglementation est rapide et étendue.....	27
La mondialisation.....	29
4. Évaluation de l'incidence des forces du changement	32
L'incidence sur les banques canadiennes	32
L'impact sur les sociétés canadiennes d'assurance-vie.....	40
L'Impact sur d'autres institutions financières canadiennes.....	44
5. Compétitivité des acteurs canadiens et éventuelles stratégies gagnantes	47
Compétitivité des acteurs.....	47
Recensement des stratégies gagnantes possibles pour les institutions financières canadiennes.....	56
6. Évaluation du service fourni aux Canadiens	64
Les opérations de gros.....	64
Le marché commercial intermédiaire.....	67
Les petites et moyennes entreprises	68
Le segment des consommateurs.....	72
7. Examen de la réglementation internationale	80
Évolution de la réglementation	80
Objectifs stratégiques nationaux	82
Décisions stratégiques en matière de compétitivité	88
Pouvoirs à l'égard des gammes d'activités	94
Mise en balance des objectifs des intervenants	94

Annexe

Pièces à l'appui
Annexe supplémentaire

1. Sommaire

Alors que se profile le nouveau millénaire, les institutions financières canadiennes, leurs clients et les organismes qui en assurent la réglementation font face à une foule de défis et de possibilités. Le rythme du changement dans les marchés de services financiers, au pays et à l'étranger, est tout simplement sans précédent. Les entreprises en soi sont de plus en plus complexes, les nouveaux concurrents sont de plus en plus nombreux et les choix offerts aux consommateurs sont très variés, et tous ces facteurs ont un impact énorme sur le système canadien des services financiers. Dans ce contexte, le présent rapport vise trois objectifs, à savoir :

- faire comprendre les forces qui modèlent le secteur mondial des services financiers ainsi que l'incidence de ces forces sur les participants et les intervenants de l'industrie;
- examiner les stratégies que les institutions de pointe partout dans le monde ont adoptées pour réussir dans un environnement aussi concurrentiel et changeant;
- recenser les avenues que les organismes de réglementation d'autres pays ont suivies pour essayer de faire l'équilibre entre leurs objectifs stratégiques et les réalités du marché mondial en évolution.

Dans les chapitres qui suivent, nous examinerons, en fonction de ces objectifs, le secteur canadien des services financiers, les forces qui modèlent l'industrie mondiale des services financiers et l'incidence de ces forces sur les acteurs canadiens. De plus, nous évaluerons la compétitivité des institutions financières du Canada et certaines stratégies susceptibles d'être gagnantes, nous tenterons de voir dans quelle mesure la clientèle du Canada est bien servie et nous explorerons les réactions, à l'échelle internationale, des organismes de réglementation à l'égard des forces du changement.

Survol du secteur des services financiers canadien. Le Canada est un acteur de peu de poids sur la scène mondiale des services financiers. Ce fait à lui seul présente pour l'industrie canadienne des services financiers des défis uniques en ce sens qu'elle est appelée à offrir de solides possibilités de financement et de commerce aux sociétés clientes, à créer de l'emploi pour les Canadiennes et Canadiens dans tous les secteurs, à trouver au pays des possibilités pour les investisseurs et à aider les institutions qui souhaitent s'implanter hors du pays à acquérir les fonds pour acquisition en cas de fusion. Malgré la petite taille du pays, on compte au Canada pas moins de 3 000 institutions — banques, sociétés d'assurance-vie, sociétés de financement, coopératives de crédit, entreprises de gestion d'actifs et courtiers en valeurs mobilières — qui se disputent une part des actifs financiers du pays, lesquels totalisent 2 billions de dollars¹, et des bénéfices réalisés au titre des services financiers qui s'élèvent à 19 milliards de dollars. En dépit du nombre de participants, les six plus importantes banques de l'annexe 1 et les six plus grandes sociétés

¹ Tous les montants sont en dollars canadiens, à moins d'avis contraire.

d'assurances du Canada ont réalisé près de 50 % des bénéfices enregistrés au pays en 1997 au titre des services financiers.

Examen des forces qui font évoluer l'industrie. La part des bénéfices que recevra chacune des institutions et sa participation ou non à ces bénéfices sont tributaires d'une série de forces qui sont autant de vecteurs de changement, partout dans le monde et au Canada. Nous examinons, dans ce rapport, certaines de ces forces, notamment 1) l'évolution rapide de la technologie et de la puissance des ordinateurs, qui a permis de mettre en place toute une gamme de nouveaux mécanismes de prestation de services et qui a amené une nouvelle catégorie de concurrents, 2) les clients, qui sont de plus en plus avertis et exigeants et qui ont de nouvelles préférences, ce qui fait hausser la barre en matière de services et raccourcit le cycle de vie des produits, 3) une réforme de la réglementation rapide et de vaste portée, qui est à la fois une réaction aux autres forces et un agent dynamique du changement en soi, et 4) la mondialisation, qui a poussé de nombreux services financiers — tant de gros que de détail — à dépasser la concurrence sur le marché intérieur pour se lancer sur la scène mondiale, où les géants internationaux des services financiers (p. ex. ING, Merrill Lynch et Citibank) ont redéfini les paramètres de la concurrence et de la réglementation et ont élargi les choix offerts aux consommateurs de services financiers.

Évaluation de l'impact de ces forces de changement. Celles-ci ont, de toute évidence, amené la création de nouvelles formes de concurrence, mais elles ont aussi modifié en profondeur la nature de l'industrie des services financiers au cours des cinq à dix dernières années, et il semble qu'il en sera encore ainsi au cours des cinq à dix prochaines années. Déjà, des banques ont été remplacées à titre de fournisseurs de produits de crédit et d'épargne, ce qui était leur rôle traditionnel, par des sociétés de valeurs mobilières (offrant des investissements et des obligations négociables qui ne sont pas détenus par un intermédiaire) — une conséquence qu'on appelle la désintermédiation. Des concurrents spécialisés sont venus rafler des parts importantes des activités des fournisseurs traditionnels de services, comme les banques, étant donné que de nombreux clients, de leur propre chef, dégrouperont leurs besoins en matière de services financiers, en quête des prix et du rendement les plus avantageux. Certains nouveaux venus sur le marché n'offrent même pas de produits ou de services financiers en soi, mais servent plutôt de canal d'information entre les clients et toute une gamme de fournisseurs de services financiers; dans un sens, on peut parler d'un nouveau genre d'intermédiaire. Les fournisseurs traditionnels de services (p. ex. banques, sociétés d'assurance-vie et gestionnaires de fonds) risquent de plus en plus de devenir de nouvelles passerelles d'information afin d'aider les clients à naviguer dans le choix étourdissant des fournisseurs et des produits.

Ces forces ont aussi contribué à un nombre sans précédent de fusions et d'acquisitions intrasectorielles débordant des frontières industrielles et géographiques jusque-là infranchissables. Les institutions ont constaté qu'il était plus facile de croître et de répondre aux attentes du marché boursier en ayant recours à ces moyens externes plutôt que dans le cadre d'un processus de croissance organique moins rapide. Ces nouveaux acteurs de premier plan, multi-produits et multi-canaux, sont aux prises avec des problèmes de plus en plus complexes et se voient donc dans l'obligation de consacrer des sommes faramineuses à la technologie afin d'être en mesure de gérer et de tenir à jour le flux des informations et d'acquiescer et de servir des segments de clients de plus en plus exigeants. En 1997, Citibank à elle seule a dépensé environ

2 milliards de dollars US au chapitre de la technologie de l'information (dépenses d'exploitation et de R-D).

En outre, en raison des coûts à la hausse et des marges de bénéfice en chute libre pour bon nombre des produits traditionnels (p. ex. prêts aux sociétés et commerce de valeurs mobilières), les institutions doivent améliorer leur performance malgré une hausse générale des chiffres d'affaires et des bénéfices au titre des services financiers.

Analyse de la compétitivité des acteurs canadiens et des éventuelles stratégies gagnantes.

Les institutions financières canadiennes peuvent être soutenues par ces forces du changement et saisir les nombreuses occasions qui lui sont offertes, mais cela dépendra de leur compétitivité — non seulement sur le marché intérieur, mais également à l'étranger. D'après les résultats de notre analyse et d'après nos observations, les institutions financières canadiennes — en particulier les banques et les sociétés d'assurance-vie — ont du pain sur la planche. Par exemple, tandis que les banques canadiennes ont au pays une base relativement importante de clients fidèles et ont récemment fait des progrès du côté de leur productivité, elles doivent maintenant rivaliser avec des acteurs plus importants et plus performants dans des gammes d'activités qui ne sont plus réservées aux concurrents canadiens (p. ex. engagements de prise de participation sur le marché intérieur, cartes de crédit et prêts hypothécaires résidentiels).

On peut par extrapolation dégager plusieurs stratégies que les institutions canadiennes peuvent suivre pour accroître leur avantage concurrentiel. Bon nombre de ces stratégies ont déjà fait leurs preuves dans d'autres marchés; cependant, pour certaines, il faudrait modifier le régime réglementaire actuellement en vigueur au Canada.

Par exemple, des banques ultra performantes, comme la Lloyds TSB au Royaume-Uni, ont prouvé qu'en mettant l'accent sur les services de détail au pays et en gérant le tout avec une discipline supérieure, il est possible de créer la banque à valeur la plus élevée qui soit. D'autres, comme la First Union aux États-Unis, ont misé sur les regroupements inter-États et sur l'intégration rapide d'une plate-forme technologique commune pour créer de la valeur pour les actionnaires et éviter les problèmes de service à la clientèle qui accompagnent habituellement des initiatives de ce genre.

Au Canada, les banques de gros fonctionnent déjà dans un contexte presque entièrement mondialisé et doivent à la fois augmenter leur productivité interne et trouver des créneaux viables pour ce qui est des produits et des marchés. Elles ne peuvent tout simplement pas être sur un pied d'égalité avec des géants mondiaux comme Merrill Lynch et Goldman Sachs car elles n'ont pas les compétences et l'expertise voulues pour concurrencer efficacement sur ce marché.

Les mois et les années à venir seront également un test unique pour les sociétés canadiennes d'assurance-vie. Les quatre plus importantes sociétés au pays (soit celles qui sont détenues par les titulaires de leurs polices) composeront avec les forces du changement dans leurs divers marchés de produits, tout en planifiant le passage de leur statut mutuel actuel à celui de sociétés cotées en bourse. Un sort semblable attend les sociétés canadiennes de gestion d'actifs. Ces sociétés ont amplement bénéficié des changements démographiques qui ont amené les consommateurs à passer des produits d'épargne à ceux d'investissement; cependant, ces mêmes consommateurs,

maintenant mieux informés et à qui on offre de nouveaux choix, exigent une plus grande diversification, des produits et des services plus innovateurs et des barèmes de frais davantage alignés sur ceux des fournisseurs américains.

Évaluation de la mesure dans laquelle la clientèle canadienne est bien servie. Les forces influant sur le marché et les réactions des institutions canadiennes à cet égard soulèvent des questions chez tous les intervenants, mais peut-être davantage chez les consommateurs. Plus spécifiquement, quels seront les avantages pour les consommateurs de ces changements et dans quelle mesure ces consommateurs ont-ils été bien servis jusqu'à présent? Bien qu'il soit pratiquement impossible de répondre à la première question de façon précise, on peut, pour la deuxième, procéder à une analyse, en dépit de la subjectivité inhérente de l'expression « bien servie ». D'après ce qu'on a pu observer, tous les segments de clients au Canada semblent bien servis par leurs fournisseurs de services financiers. Mises à part des exceptions notables signalées par les médias et les groupes d'intérêts de consommateur, les faits semblent démontrer que, par rapport aux consommateurs d'autres pays industrialisés, ceux du Canada ont droit à des prix concurrentiels, à des choix de qualité et à un accès facile.

Examen de la réglementation à l'échelle internationale. La mondialisation des marchés des services financiers, même au Canada, pose un défi de taille à tous les organismes de réglementation. Comment doivent-ils s'y prendre pour défendre leurs intérêts stratégiques nationaux, à savoir maintenir des marchés ordonnés, garantir des institutions sécuritaires et solides et protéger les intérêts des consommateurs alors que bon nombre des forces en jeu et des acteurs en cause transgressent les frontières nationales? Tout comme les institutions, les organismes de réglementation ont le choix : être compétitivement neutres, c'est-à-dire laisser le marché décider, comme l'ont fait le Royaume-Uni et les États-Unis, assurer la promotion active de champions nationaux et mondiaux, comme l'ont fait la Hollande et la Suisse, ou adopter une approche intermédiaire qui favorise la concurrence ouverte, d'une part, et qui soutient délibérément des gagnants importants du pays, d'autre part.

* * *

Peu importe la voie empruntée, la réussite du secteur canadien des services financiers repose en fin de compte sur le leadership dont feront preuve les institutions et les organismes de réglementation dans la mise au point des stratégies qui leur permettront de gagner et de servir les clients sur la scène de plus en plus mondialisée et concurrentielle des services financiers.

2. Survol du secteur des services financiers canadien

Toutes proportions gardées, le Canada est un acteur de peu de poids sur la scène financière mondiale, qui évolue rapidement. Ce fait simple et primordial est à la source des pressions exercées sur bon nombre d'institutions canadiennes de services financiers en vue d'offrir une performance de haute qualité. Il influe considérablement sur les stratégies que les institutions mettent de l'avant, sur les clients qu'elles servent et en fin de compte sur les organismes de réglementation à qui il incombe d'élaborer une politique gouvernementale solide.

Pour apprécier à leur juste mesure les forces qui interviennent dans l'industrie des services financiers — et les répercussions qu'elles ont sur les acteurs canadiens —, nous devons dans un premier temps bien comprendre comment le Canada s'inscrit dans l'ensemble de l'industrie. Ainsi, dans ce chapitre, nous examinons ce qui suit :

- La taille du Canada dans le paysage mondial.
- La structure des acteurs canadiens.
- Les produits qu'ils offrent.
- Leur performance.
- De quelle façon ils se comparent aux acteurs de la scène internationale.

La taille relativement petite du Canada

Le Canada est un acteur de peu de poids sur la scène financière mondiale, ce qui n'est pas étonnant si on s'arrête à son importance relative telle que mesurée en fonction du PIB et de la population (pièce 2-1). Il représente seulement 2,4 % de la capitalisation boursière mondiale, contre 3,8 % par rapport à 1982 (pièce 2-2). Même si les marchés canadiens ont connu une expansion étonnante au cours des quinze dernières années, les marchés du reste du monde se sont développés encore plus rapidement. Conséquence : l'importance du Canada en tant que marché financier central et la possibilité de mondialisation pour ses institutions financières sont moindres.

Ainsi, la présence du Canada sur les marchés financiers est limitée et à la baisse, et cela pourrait nuire à sa capacité de saisir les occasions offertes dans l'industrie en évolution des services financiers. Or, une présence forte et dynamique permettrait de créer des possibilités de financement et de commerce pour les entreprises (pièce 2-3), de donner de l'emploi aux Canadiens, d'offrir au pays des possibilités pour les investisseurs et d'aider les institutions qui cherchent à s'implanter hors du pays à trouver les fonds pour acquisition en cas de fusions.

Autre facteur de comparaison pertinent : la taille des institutions en soi. À la fin de 1997, les six grandes banques du Canada enregistraient une valeur marchande combinée de 66 milliards de dollars US (pièce 2-4). Il s'agit environ du quart de la taille des six grandes banques des États-Unis ou du Royaume-Uni, mais ces chiffres se comparent aux six plus importantes banques

d'Australie. La situation est à peu près la même pour le secteur canadien de l'assurance-vie. La valeur implicite² des six plus grandes sociétés d'assurance-vie du Canada représente moins du quart de celle des sociétés des États-Unis ou du Royaume-Uni³.

Nous avons comparé l'actif intérieur total des services financiers dans divers pays. D'après ce que nous avons constaté, l'importance de l'actif équivaut à peu près à la taille du pays, et les banques ont la main haute sur la plus grande part du total de l'actif au Canada, au Royaume-Uni et en Australie, c'est-à-dire près de 40 % (pièce 2-5). Par contre, les banques aux États-Unis détiennent une part considérablement moindre, à savoir 18 %. La taille des autres secteurs est raisonnablement comparable entre les pays, sauf en ce qui concerne la part de l'actif détenue par les sociétés de fonds communs de placement. En effet, le secteur des fonds communs de placement aux États-Unis, avec des actifs sous gestion de plus de 4 billions de dollars US, dépasse celui du Canada de quinze fois. On peut donc dire que les écarts dans ce secteur ne se limitent pas simplement à la population.

Compte tenu des récentes tendances, l'importance relative de chaque secteur commence à changer. Par exemple, la valeur des banques canadiennes augmente considérablement moins vite (bien que l'annonce récente de fusions proposées, si elles sont approuvées, permettra de renverser cette tendance) que celle des banques américaines et britanniques (pièce 2-6). Dans ces pays, les banques ont pris de l'expansion parce qu'il y a eu des fusions et des acquisitions et parce que de grands fournisseurs comme la Lloyds TSB ont haussé leur niveau de performance. Au Canada, les entreprises de gestion d'actifs ont rassemblé de nouveaux actifs plus vite qu'aux États-Unis, même si nos voisins jouissent d'un meilleur rendement du marché. Les sociétés canadiennes d'assurance-vie, encouragées par une expansion internationale considérable, ont aussi connu une expansion légèrement supérieure à celle des sociétés américaines (pièce 2-7).

Le facteur le plus révélateur de l'ampleur relativement limitée du Canada sur le marché des services financiers est peut-être la part qu'il détient des bénéfices mondiaux au titre des services financiers personnels (SFP)⁴. Cette mesure révèle non seulement l'importance relative des activités canadiennes au titre des SFP et de l'assurance-vie à l'échelle internationale, mais également les limites pratiques imposées aux institutions nationales actives sur le marché canadien. En 1997, le Canada enregistrait des bénéfices au titre des SFP et de l'assurance de 11 milliards de dollars US — tout juste 2,9 % des bénéfices réalisés dans le monde entier (pièce 2-8).

Les acteurs canadiens

Le Canada a beau être un acteur relativement petit sur la scène financière mondiale, ses fournisseurs de services sont variés et nombreux et ne se limitent pas aux banques, aux sociétés

² La valeur implicite pour des sociétés non publiques se définit comme étant le coefficient moyen de capitalisation des bénéfices des sociétés d'assurances par action multiplié par les bénéfices des sociétés mutuelles.

³ La concentration exprimée en pourcentage du PIB des secteurs de l'assurance-vie et des banques est semblable.

⁴ Bénéfices réalisés à partir des produits et des services de gestion d'actifs et des produits et services bancaires offerts aux particuliers et aux petites entreprises.

d'assurance-vie et aux gestionnaires de fonds. En fait, en 1997, le Canada comptait plus de 3 000 institutions offrant des services financiers et détenant ou gérant des actifs étrangers et nationaux totalisant près de 3 billions de dollars (pièce 2-9) — dont plus de 2 billions de dollars en actifs nationaux. Les coopératives de crédit et les caisses sont de loin les plus nombreuses. Il y en a 2 434 et, ensemble, elles détiennent des actifs totalisant 107 milliards de dollars. Cependant, le secteur bancaire, qui comprend 53 fournisseurs de l'annexe 1 et de l'annexe 2, est le plus important pour ce qui est des actifs financiers détenus — représentant 1,2 billion de dollars, ou 46 % de l'ensemble des actifs de l'industrie des services financiers en 1997 et 38 % des actifs de l'industrie nationale des services financiers (pièce 2-10).

Les banques

Au Canada, le secteur bancaire est concentré. Les banques de l'annexe I (les six plus importantes institutions ainsi que la Banque Canadienne de l'Ouest et la Banque Laurentienne du Canada) contrôlent 86 % de l'actif national total du secteur bancaire, soit 776 milliards de dollars (pièce 2-11). Les banques de l'annexe II, qui sont à prédominance étrangère, forment un groupe très fragmenté. Aucune institution ne détient plus de 3,1 % de l'actif national et, à tous égards, 46 institutions au total se partagent les autres 12 % de l'actif national total (pièce 2-12). Cependant, prise sous sa forme agrégée, cette part marginale sous-estime l'importance de ces institutions. En effet, bon nombre des banques de l'annexe II visent des communautés ou des clients spécifiques et sont mieux représentées au sein des groupes visés. Par exemple, la Banque Hongkong du Canada, la plus importante des banques de l'annexe II, est bien positionnée au sein des grandes communautés chinoises en Ontario et en Colombie-Britannique. Elle est davantage présente et réussit mieux sur ces marchés que ne le suggère sa part du marché national, soit 3,1 %.

Les sociétés d'assurance-vie

À l'instar du secteur bancaire canadien, celui de l'assurance-vie est concentré, mais dans une moindre mesure. L'actif national du secteur est contrôlé, dans une proportion de plus de 70 %, par les six plus importantes sociétés d'assurance-vie (pièce 2-13). Ce degré de concentration est tout récent et provient, en partie du moins, de la part pro forma de 22 % que détient maintenant la Great West Life depuis qu'elle a acquis la London Life, en août 1997.

La structure de propriété du secteur de l'assurance-vie est particulièrement intéressante, et elle est aussi en changement. À l'heure actuelle, l'actif de l'industrie est contrôlé, dans une proportion d'environ 25 %, par les sociétés à capital-actions, c'est-à-dire celles dont les actions sont inscrites à la bourse du Canada. En décembre 1997, la Great West, compagnie d'assurance-vie, la London Life, Compagnie d'Assurance-Vie et la Crown, Compagnie d'assurance-vie étaient les principales sociétés à capital-actions du Canada. Le reste de l'actif du secteur est contrôlé par des sociétés « mutuelles » — des sociétés d'assurance-vie qui appartiennent aux détenteurs de leurs polices. En décembre 1997 et au cours des premiers mois de 1998, Manuvie, le groupe de La Mutuelle (qui est propriétaire de La Mutuelle du Canada, Compagnie d'Assurance sur la Vie), la Sun Life du Canada, Compagnie d'Assurance-Vie et la Canada-Vie ont toutes annoncé qu'elles avaient l'intention de devenir des sociétés à capital-actions. Si elles le font, et quand elles le

feront, l'image du secteur de l'assurance-vie au Canada pourrait changer considérablement, car il pourrait y avoir d'autres acquisitions et d'autres fusions parmi les sociétés en soi ou des acquisitions par des groupes plus importants de services financiers, notamment les banques, si l'examen réglementaire le permet.

Les coopératives de crédit et les sociétés de fiducie

Les coopératives de crédit et les sociétés de fiducie ont depuis toujours joué des rôles importants et uniques dans le secteur canadien des services financiers. Elles sont les plus nombreuses parmi les institutions financières non bancaires, même si elles ne contrôlent que 8 % de l'actif de l'industrie financière du pays (pièce 2-14).

Une seule institution ou fédération d'institutions domine le secteur des sociétés de fiducie et celui des coopératives de crédit. Le secteur coopératif, qui a la main haute sur 5 % de l'actif financier, est dominé par le Mouvement des Caisses Desjardins, un conglomérat financier coopératif dont le siège social se trouve au Québec et qui a des succursales au Nouveau-Brunswick, en Ontario et au Manitoba. La Caisse détient 54 % de l'actif total des coopératives de crédit et représente plus de 1 400 coopératives de crédit, qui comptent plus de 5,4 millions de membres. Les coopératives de crédit jouent également un rôle important en Colombie-Britannique et en Saskatchewan. Bien qu'elles ne soient pas aussi présentes que les caisses au Québec, les coopératives de crédit dans ces deux provinces ont des parts du marché dans la plupart des produits de services financiers personnels qui sont supérieures à la part du marché canadien des coopératives. La B.C. Central Credit Union représente plus de 90 institutions indépendantes qui ont plus de 1,4 million de membres. Les sociétés de fiducie, qui n'appartiennent pas à des banques — un groupe de moins en moins important — sont dominées par les Services financiers CT Inc. qui commercialise sa gamme de produits SFP sous la bannière du Canada Trust.

La structure de propriété des coopératives de crédit a été un facteur important dans la définition de leurs rôles au sein de l'industrie. Propriété de leurs membres, les coopératives de crédit ont été moins pressées de faire des bénéfices que les banques détenues par leurs actionnaires. Par conséquent, elles ont été en mesure d'évaluer les risques bancaires à une échelle plus locale et de fournir des services davantage taillés sur mesure que ceux des banques et les sociétés de fiducie pourraient offrir ou offriraient. Pendant des années, les sociétés de fiducie étaient autorisées à n'offrir que certains genres de produits. Or, ces piliers traditionnels ont été abolis et la dynamique du marché a évolué, ce qui a permis aux sociétés de fiducie de se repositionner. Aujourd'hui, par exemple, elles offrent des conseils plus personnalisés — particulièrement en matière d'investissement — que les banques traditionnelles.

Le secteur de la gestion d'actifs

Le secteur de la gestion d'actifs — un secteur dans lequel les actifs investis par des particuliers ou les gestionnaires de caisses de retraite sont activement administrés — se caractérise par un segment institutionnel et un autre de détail dans une proportion approximative de 60/40 (pièce 2-15).

Le segment institutionnel est relativement fragmenté malgré la présence d'un acteur principal, à savoir la Caisse de dépôt et placement du Québec. La Caisse gère les avoirs de retraite des employés de la fonction publique du Québec et détient 8 % de l'ensemble des avoirs de cette catégorie au Canada. Plus de 125 sociétés se disputent les autres 92 %.

L'image est semblable du côté du segment de détail. Quelques acteurs importants — appartenant aux banques ou indépendants — ont des parts du marché variant entre 5 et 11 % et totalisant la moitié de l'ensemble des actifs de l'industrie. Environ 60 acteurs, sous contrôle tant national qu'étranger, rivalisent pour s'approprier l'autre moitié.

Mais le fait le plus frappant dans le secteur de la gestion d'actifs n'est pas sa taille absolue ou sa concentration relative, mais bien l'essor spectaculaire qu'il a connu au cours des cinq dernières années. En raison des changements démographiques, des marchés boursiers à la hausse et des investisseurs qui exigent des rendements supérieurs à ceux qu'offrent les dépôts traditionnels et les investissements garantis, les actifs des institutions et des particuliers sous gestion ont augmenté à un taux annuel composé de 33 et de 20 %, respectivement, depuis 1992. Cette croissance est attribuable, dans une proportion d'environ 40 %, au rendement du marché.

Les courtiers en valeurs mobilières

Depuis 1987, les banques canadiennes sont autorisées à acquérir des courtiers en valeurs mobilières indépendants ou à se diversifier elles-mêmes en mobilisation de fonds, tenue de marché, courtage et autres activités connexes. Au cours des dix dernières années, des banques ont acquis les plus importants courtiers en valeurs mobilières du Canada. Par conséquent, les six plus importantes banques détiennent aujourd'hui 70 % d'un domaine qui était traditionnellement celui des courtiers en valeurs mobilières (pièce 2-16). Parmi les courtiers indépendants existant encore, Midland Walywyn est le plus gros.

Étant donné que les fusions et les acquisitions se multiplient dans l'industrie canadienne des services financiers, il y a fort à parier qu'il y aura encore des changements importants dans ce secteur au cours des mois et des années à venir (pièce 2-17).

Les produits qu'ils offrent

Les institutions financières canadiennes offrent une panoplie de produits à leurs clients. Ces produits peuvent être classés en trois grandes catégories, à savoir les services financiers personnels (SFP), les opérations bancaires commerciales et l'assurance-vie. En outre, de nombreux fournisseurs de toutes les principales catégories de produits et de nombreux choix se font également concurrence dans ces secteurs (pièce 2-18).

La gamme des SFP, en particulier, bénéficie de la participation à part entière d'autres types d'institutions qui offrent l'accès à des produits de paiement, de crédit et de capitalisation de l'actif. Par exemple, les banques, sociétés de fiducie et coopératives de crédit de l'annexe I et de l'annexe II peuvent avoir directement accès au système de paiements. Par contre, les gestionnaires de fonds de détail et les sociétés d'assurance-vie ne peuvent y accéder que par

l'intermédiaire de succursales de dépôt, p. ex. leurs banques ou leurs sociétés de fiducie. La gamme des produits au chapitre des opérations bancaires commerciales et de l'assurance-vie est également offerte par toutes les institutions, bien que dans une moindre mesure que les produits SFP.

D'après l'analyse de McKinsey, les institutions canadiennes luttent pour des bénéfices de 19 milliards de dollars au titre des services financiers (pièces 2-19, 2-20, 2-21⁵ et 2-22). Ces bénéfices, en majeure partie (69 % ou 13,0 milliards de dollars), proviennent des SFP. Les produits et les services au titre des opérations bancaires commerciales représentent 24 % de l'ensemble des bénéfices des services financiers, et l'assurance-vie, 7 %.

Les banques de l'annexe I ont réalisé moins de la moitié (environ 46 %) de l'ensemble des bénéfices enregistrés au Canada au titre des SFP et de l'assurance. Ce chiffre peut surprendre compte tenu des niveaux actuels de concentration des activités bancaires (c.-à-d. plus de 50 %) au titre des actifs productifs, p. ex. hypothèques, prêts à la consommation et cartes de crédit — des SFP qui ont permis de réaliser, en 1997, des bénéfices avant impôts d'environ 4,8 milliards de dollars (pièces 2-23 et 2-24). Cependant, les banques les plus importantes détiennent une part plus petite (environ 23 %) du secteur des fonds communs de placement de détail qui évolue rapidement et qui est très rentable (pièces 2-25 et 2-26). En fait, les actifs de détail sous gestion sont contrôlés, dans une large mesure, par des fournisseurs indépendants⁶ comme Trimark et Groupe Investors Inc. — une rareté dans le marché canadien des services financiers.

Par contre, si l'on exclut les pensions, les banques réalisent la majeure partie des *bénéfices des opérations bancaires commerciales*. Les banques détiennent la part la plus importante du marché au titre des prêts et elles sont propriétaires des plus grandes sociétés canadiennes de courtage en valeurs mobilières (pièce 2-27). En 1997, les banques de l'annexe I ont réalisé près de 60 % des bénéfices (avant pensions) des opérations bancaires commerciales qui totalisaient au Canada 3,5 milliards de dollars. Par contre, si nous tenons compte des pensions, la part détenue par les banques baisse jusqu'à 44 %.

En ce qui touche l'*assurance-vie*, la part des bénéfices détenue par les banques est petite. Les sociétés indépendantes d'assurance-vie dominent ce segment; cependant, leur récente expansion est attribuable à leurs activités liées aux SFP, par exemple les rentes variables et d'autres produits d'investissement, et non de l'assurance-vie.

La performance des institutions financières canadiennes

Pour avoir une idée franche de la performance des institutions financières canadiennes, nous devons examiner celles-ci sous plusieurs angles (pièce 2-28). Dans cette section, nous examinons la mesure dans laquelle elles parviennent à :

⁵ À des fins de comparaison avec d'autres pays, nous avons inclus les bénéfices au titre de l'assurance-vie, soit 1,4 milliard de dollars, dans les bénéfices des SFP. Pour le secteur canadien, nous incluons cette somme dans le segment « assurance-vie ».

⁶ Société qui ne fait pas partie des secteurs des banques et de l'assurance.

- créer de la valeur pour les actionnaires;
- offrir des possibilités d'emploi;
- contribuer au bien-être général du Canada;
- servir leurs clients⁷.

Créer de la valeur pour les actionnaires

La façon la plus facile d'évaluer la performance est peut-être de se mettre à la place des actionnaires. En règle générale, les actionnaires se préoccupent surtout de deux choses, à savoir la possibilité d'augmenter la valeur de leur investissement et le rendement financier/la qualité des fonds qui sous-tendent cette possibilité.

Les banques, les sociétés d'assurance-vie et les sociétés de fonds communs de placement de détail représentent la majeure partie du chiffre d'affaires (78 %) et des bénéfices (71 %) de l'industrie. Depuis 1992, chacune a accru ses activités (pièce 2-29). Les six grandes banques ont réussi à traduire cette expansion par un rendement annualisé moyen pour les actionnaires de 29 % au cours des cinq dernières années. Ces rendements sont élevés par rapport à d'autres industries, comme celles de la fabrication et des mines, mais ils sont surclassés, et de loin, par le rendement moyen cumulatif de 41 % réalisé pendant la même période par les quatre plus importantes sociétés de fonds communs de placement de détail dont les actions sont cotées en bourses (pièce 2-30). Le suivi pendant dix ans du développement des actionnaires vient mettre en lumière ce point (pièce 2-31) : un dollar investi dans les actions du secteur bancaire il y a dix ans vaudrait 5,70 \$ à la fin de 1997; le même dollar investi dans une société de fonds communs de placement de détail vaudrait 18,67 \$, soit un écart cumulatif de plus de 320 %.

Il est difficile d'évaluer avec exactitude le rendement de tout le secteur de l'assurance-vie car seules trois sociétés, à savoir la Great West, la London Life et la Crown Life, sont demeurées cotées en bourse au cours de la même période de cinq ans. De plus, il est peu probable que les sociétés canadiennes d'assurance-vie aient pu faire aussi bien que les banques et les sociétés de fonds communs de placement. Même si leur excédent non distribué⁸ a augmenté, sur une période de dix ans, de 12 %, les sociétés d'assurance-vie n'ont réalisé qu'un rendement moyen de 8,8 % sur cet excédent (pièces 2-32 et 2-33). En guise de comparaison, les banques ont réalisé 12 % sur leur valeur comptable pendant la même période, et les plus importantes sociétés de fonds communs de placement de détail, 22,6 %.

Il convient également de souligner que le rendement du capital-actions des six grandes banques de l'annexe I n'a cessé d'augmenter, passant de 4,5 % en 1987 à 17,1 % aujourd'hui, et ce, malgré des marges d'intérêt à la baisse et des coûts obstinément élevés. Le rendement des capitaux propres des banques peut être réparti en chiffre d'affaires, dépenses et capital, et analysé au fil du

⁷ La mesure dans laquelle les Canadiens sont bien servis est analysée plus en détail au chapitre 6.

⁸ Le taux auquel les compagnies d'assurance-vie réinvestissent leurs bénéfices dans l'entreprise pour financer d'autres projets de développement.

temps pour déterminer les tendances qui limitent la capacité de rentabilité (pièce 2-34). Même si deux ou trois facteurs critiques de cette équation ne penchaient pas en leur faveur, les banques sont quand même parvenues à augmenter leur performance, haussant sans cesse leur revenu autre que d'intérêts — tant en montants absolus qu'en pourcentage de leur chiffre d'affaires total (p. ex. commissions pour placement et frais pour conseils, frais de service et gains au titre des transactions) (pièce 2-35).

Dans l'ensemble, les investissements des actionnaires dans l'industrie canadienne des services financiers ont été rentables. Un dollar investi dans l'indice des services financiers TSE il y a cinq ans vaudrait 3,84 \$ au 31 décembre 1997, soit un rendement annuel composé de près de 31 %. Ce même dollar investi dans le TSE 300, la mesure la plus vaste de la création de richesse des entreprises au Canada, ne vaudrait que 2,23 \$, soit un rendement composé de 17 %. En fait, depuis 1992, l'indice des services financiers a sans cesse dépassé tous les indices importants, sauf celui des gestionnaires de fonds communs de placement (pièce 2-36).

Dans l'avenir, c'est le rendement financier *futur* — tant les bénéfices absolus générés que leurs taux d'augmentation — qui entraînera l'augmentation du prix de l'action d'une institution, sur une base constante. De plus en plus, les investisseurs prendront en compte le rendement financier *réalisé* et *prévu* pour évaluer les perspectives futures d'une société. Pour recenser les institutions les plus susceptibles de créer de la valeur dans l'avenir, il suffit d'analyser la part du cours de l'action d'une entreprise qu'on peut attribuer à l'élan actuel de ses bénéfices en regard de la part qu'on peut attribuer à la hausse prévue des bénéfices au-delà de ce niveau⁹. Par exemple, il semble que les investisseurs, après avoir évalué le marché, s'attendent à une hausse considérable chez des innovateurs comme les Services financiers Newcourt et chez les sociétés dont le rendement est élevé comme les sociétés de fonds communs de placement. Selon eux, ces sociétés auront plus de possibilité de croissance que ne le laissent supposer leurs bénéfices actuels. À l'inverse, le marché semble suggérer que les banques ont atteint leur pleine valeur, en fonction de la trajectoire actuelle de leurs bénéfices, et on ne s'attend qu'à une hausse nominale de leurs actions (pièce 2-37).

Offrir des possibilités d'emploi

Au Canada, plus d'un demi-million de personnes travaillent dans l'industrie des services financiers; les employés sont donc des intervenants importants dans l'avenir de ce secteur. Les critères de performance les plus pertinents sont le nombre, la stabilité et la qualité des emplois offerts.

Malgré l'importance de cette industrie au sein de l'économie canadienne et la taille absolue des entreprises canadiennes de services financiers dans notre marché intérieur relativement petit, l'augmentation du nombre d'emplois n'a pas suivi l'amélioration de la performance financière. Ainsi, le nombre total d'emplois dans l'industrie est demeuré relativement stable depuis 1987; on parle d'une augmentation de tout juste 0,2 %, soit 8 000 nouveaux emplois en chiffres nets

⁹ La valeur actualisée d'un flux de bénéfices prévu au taux historique (10 ans) d'augmentation des bénéfices de la compagnie.

(pièce 2-38). Une comparaison intersectorielle risque d'être trompeuse, car les banques ont acquis un certain nombre de sociétés de fiducie indépendantes pendant cette période, ce qui explique en partie la baisse de 3,4 % du nombre des emplois dans ce secteur. On peut aussi expliquer, en partie du moins, l'augmentation minime des emplois dans le secteur des services financiers par la tendance générale à l'impartition, par exemple à l'égard des services de post-marché, et par l'amélioration de la productivité dans des domaines comme les procédés de demande de crédit et les transactions aux succursales. À ce titre, le nombre d'emplois dans le secteur financier dans d'autres pays a aussi baissé (pièce 2-39).

Malgré cela, l'emploi dans l'industrie est beaucoup plus stable que dans les industries de la fabrication et des mines, et à peu près égal au niveau agrégé de l'emploi dans le secteur industriel (pièce 2-40).

Il est difficile d'évaluer en toute objectivité la véritable qualité de ces emplois. Cependant, en fonction du niveau absolu et de la tendance au titre de la rémunération, les emplois dans les services financiers sont relativement intéressants et le sont de plus en plus. Dans toute l'industrie des services financiers, le salaire hebdomadaire moyen d'un employé s'élève à 785 \$, soit un peu moins que dans l'industrie d'exploitation des mines et des carrières et 43 % de plus que dans d'autres industries de services. De plus, les augmentations salariales au cours des dix dernières années dans le secteur des services financiers ont été plus élevées que dans le secteur manufacturier et dans l'ensemble des industries, spécialement pour les employés des coopératives de crédit (pièce 2-41).

Contribuer au bien-être général du Canada

Pour le bien-être économique d'un pays, il est primordial que son secteur des services financiers fonctionne comme il se doit. De par ses fonctions essentielles, c'est-à-dire imputation sur les fonds propres, protection des risques et facilitation des transactions, le secteur des services financiers contribue à l'essor économique général du pays et à la création d'emplois.

Nous n'avons pas examiné en profondeur les contributions des institutions financières au bien-être général du pays; cependant, deux avantages directs sont évidents, à savoir les impôts qu'elles payent et leurs nombreuses activités philanthropiques.

En 1996, les impôts (sur les bénéfiques et sur le capital, et impôts fonciers) payés par l'industrie des services financiers ont représenté au total 8,4 milliards de dollars — dont 4,9 milliards de dollars, ou 58 %, versés par les six grandes banques (pièce 2-42). Compte tenu du fait que les banques recueillent 45 % des bénéfiques dans le secteur des services financiers, d'aucuns pourraient prétendre qu'elles assument une part disproportionnée du fardeau fiscal, lequel est alimenté par les surtaxes et les impôts sur le capital.

Les banques participent au bien public d'autres façons aussi. Leurs activités philanthropiques sont nombreuses; elles ont consacré, en 1997, plus de 78 millions de dollars à de nombreuses œuvres de bienfaisance, au développement des arts et à des agences de développement humain (pièce 2-43). D'autres institutions financières, notamment les sociétés d'assurance-vie et les coopératives de crédit, contribuent largement à des causes communautaires. Par exemple, la

Manuvie appuie activement la Fondation des maladies du cœur du Canada par sa campagne Vélo Cœur ManuVie, la Compagnie d'Assurance générale Co-Operators s'est engagée à donner au moins 1 % de ses bénéfices avant impôt à des œuvres de bienfaisance chaque année et la Surrey MetroSavings a donné 100 000 \$ au Surry Memorial Hospital. De plus, beaucoup d'employés font des heures et des heures de bénévolat dans leur communauté.

Bien servir les clients

Ce sont les clients, en fin de compte, qui décident du sort d'une institution, car soit ils achètent les produits et les services, soit ils ne les achètent pas. Il est donc essentiel de comprendre dans quelle mesure les institutions financières du Canada répondent aux besoins de leurs clients et de connaître les nombreux choix qui leur sont offerts pour évaluer la compétitivité de ces institutions¹⁰.

Dans l'ensemble, pour ce qui est des prix, de la qualité, du choix et de l'accessibilité, le service offert aux petites entreprises canadiennes est tout juste adéquat, voire en deçà de ce niveau. L'accès au crédit demeure la question épineuse, car le marché non bancaire de crédit sous le taux de base n'est pas assez développé (pièce 2-44).

L'image est plus reluisante du côté du détail car les clients ont droit à des prix dans l'ensemble intéressants (en dépit des plaintes au sujet des frais de service), à un éventail de fournisseurs raisonnablement vaste et à une accessibilité et à une commodité de calibre mondial. Néanmoins, ils ont toujours des plaintes légitimes au sujet de la qualité des services et du nombre limité de fournisseurs de certains produits (pièce 2-45).

Où le Canada se situe-t-il à l'échelle internationale?

Dans le reste de cette section, nous comparons la performance financière et la taille des banques, des sociétés d'assurance-vie et des entreprises de gestion d'actifs du Canada à celles d'autres acteurs internationaux.

Comparer les banques

Une *carte de contrôle stratégique*¹¹ (*Strategic Control Map*) mise au point par McKinsey permet d'évaluer les aptitudes et l'habileté d'une institution à ajouter de la valeur¹² pour ses actionnaires à partir des ressources qu'elle a à sa disposition, c'est-à-dire ses capitaux propres et sa solvabilité. Les institutions qui sont parvenues à créer de la valeur pour leurs actionnaires en offrant des rendements élevés, en haussant leur performance et en fournissant des occasions de croissance sur une base continue, ont des actions sur le marché qui se négocient à un multiple de leur valeur comptable. Plus une institution est efficace à ce chapitre, plus son multiple est élevé.

¹⁰ Au chapitre 6, nous examinons plus en détail la question de la mesure dans laquelle les Canadiens sont bien servis.

¹¹ Propriété de McKinsey & Company.

¹² La valeur se mesure par un multiple de la valeur marchande par rapport à la valeur comptable d'une entreprise.

À la lumière du marché mondial des actions de société, ces mesures influent de plus en plus sur la capacité d'une banque à déterminer son propre sort. Une banque dont le multiple est très élevé, par exemple, peut contrôler dans une certaine mesure son avenir par son *rendement* — une acquisition par une banque plus importante dont le multiple est moins élevé diminuerait considérablement les actions des éventuels acquéreurs. Les banques dont le multiple est élevé ne sont pas seulement des acteurs qui savent se défendre, elles peuvent aussi attaquer avec force. La NationsBank, la banque régionale américaine, en est un bon exemple (pièce 2-46). Grâce au multiple de ses actions, lequel correspond à plus de cinq fois sa valeur comptable, elle a été en mesure de faire des acquisitions (p. ex. Boatmen's Bancshares) de façon dynamique, étant donné que son multiple plus élevé lui procure un avantage par rapport à ses concurrents dont le multiple est moindre.

Les banques peuvent aussi exercer un contrôle grâce à leur *taille*. Une banque beaucoup plus importante que ses éventuels rivaux peut se défendre relativement facilement tout simplement parce que les rivaux ne peuvent pas financer l'acquisition par un échange d'actions ou par un autre moyen. À cet égard, pour le moment à tout le moins, la Bank Tokyo-Mitsubishi, la HSBC, la BankAmerica et d'autres dont la valeur marchande est de 50 milliards de dollars US ou plus semblent en mesure de contrôler leur destinée. Pourtant, s'il fallait que leur performance diminue dans l'avenir, elles pourraient devenir vulnérables.

Lorsque les banques ont la *taille* et offrent la *performance* voulues, elles peuvent contrôler leur destinée stratégique. C'est toutefois rare. Prenons comme exemple la Lloyds TSB, la puissante banque de détail dont le siège social se trouve au R.-U. Bien qu'elle ne soit pas la plus importante au titre du capital de base, elle est toujours parvenue à augmenter ses bénéfices à un taux de rendement du capital-actions de plus de 30 %, et ses actions se négocient à une valeur qui correspond à plus de huit fois sa valeur comptable, ce qui en fait la banque à valeur la plus élevée au monde. En guise de comparaison, aucune banque canadienne ne négocie à un multiple supérieur à 3; en moyenne, les six banques de l'annexe I se négocient à environ 2,3 fois leur valeur comptable. Cette valeur de négoce peu élevée est due au fait que les banques canadiennes sont relativement petites. Par exemple, la Banque Royale du Canada, la plus importante au pays, se classe au 53^e rang à l'échelle mondiale en fonction de la taille de son actif.

D'après les normes mondiales, les banques canadiennes font partie de celles qui risquent d'avoir de la difficulté à contrôler leur destinée grâce soit à leur taille soit à leur performance. De fait, c'est seulement parce qu'elles ont récemment amélioré leur performance financière que les banques canadiennes ont pu approcher les rendements permettant de créer de la valeur¹³ (c.-à-d.,

¹³ Rendements qui compensent adéquatement le risque pour l'investisseur (c.-à-d., variance dans les rendements prévus) dans le cas d'un investissement en particulier. Les investissements qui dépassent les rendements prévus permettent de créer de la valeur, tandis que ceux dont le rendement est inférieur aux prévisions entraînent une réduction de valeur.

ceux supérieurs à un rendement repère de 13 à 15 %) ¹⁴ et de hausser, en termes absolus, le ratio valeur marchande/valeur comptable à des niveaux de valeur « à la traîne » (pièces 2-47 et 2-48).

Les banques canadiennes ne sont pas les seules à ne pas atteindre les rendements repères établis par la Citibank, la NationsBank et la Lloyds TSB, entre autres (pièce 2-49). Les faibles rendements des banques suisses et allemandes ont donné lieu à des institutions relativement grandes mais à valeur peu élevée; au Japon, les grandes banques et leur actif toujours évalué à la baisse ont fait chuter les rendements, et donc les multiples du marché, à des niveaux inférieurs à ceux des banques européennes et canadiennes (pièce 2-50).

Les banques canadiennes ont deux choix pour contrôler leur propre destinée sans protection réglementaire : augmenter considérablement leur performance avec les ressources qu'elles ont déjà en main; ou accroître substantiellement leur taille tout en maintenant ou en améliorant leur performance. Des comparaisons entre les pays laissent entendre que les banques canadiennes ont l'occasion d'améliorer leur performance : leur marge bénéficiaire s'est rapprochée des niveaux des banques du R.-U. et des É.-U. ces dernières années (pièce 2-51), mais leur efficacité accuse du retard ¹⁵ (pièces 2-52 et 2-53) par rapport au joueur le plus important des États-Unis, de l'Allemagne et du Royaume-Uni.

Bien que ce qui précède souligne la valeur de la taille et de la performance pour les actionnaires et les institutions, il arrive souvent que les avantages dont peuvent bénéficier d'autres parties soient directement liés à leur réussite à tous deux. Par exemple, les clients de grandes institutions performantes peuvent jouir d'un agencement de produits uniques et de prix concurrentiels, et une institution solide et qui prend de l'expansion peut offrir plus de possibilités et des occasions plus variées à ses employés. Les avantages de la taille des institutions financières sont explorés plus en détail au chapitre 5.

Comparer les sociétés d'assurance-vie

Étant donné que les plus grandes sociétés d'assurance-vie du Canada ont récemment annoncé leur intention de se démutualiser, la discipline des marchés de capitaux aura plus d'importance dans ce secteur.

Au chapitre de la croissance, les sociétés canadiennes d'assurance-vie ont dépassé leurs homologues américains, mais n'ont pas connu la même augmentation de l'actif que les acteurs suédois, anglais et japonais (pièce 2-54). En outre, leur performance financière, à l'instar de celle de beaucoup des plus grands acteurs du monde, n'a tout simplement pas été assez élevée pour justifier les investissements faits par les actionnaires (dans le cas des sociétés à capital-actions), ou les détenteurs de polices (dans le cas des sociétés mutuelles) (pièce 2-55). Par contre, la rentabilité des cinq plus importantes sociétés d'assurance-vie du Canada s'est tellement améliorée

¹⁴ Voir le document *Valuation*, sous la direction de Copeland, Koller et Murrin pour une discussion plus en détail du modèle d'équilibre des marchés financiers et de ce qui constitue un taux repère ou un taux de rendement minimal approprié.

¹⁵ Si le ratio d'efficacité est bas, le rendement sous l'angle des coûts est meilleur.

qu'elle se classe tout juste derrière celle des acteurs en tête de liste aux États-Unis et en Suisse et dépasse les gains de rentabilité des acteurs japonais, anglais, suisses et allemands (pièce 2-56).

Comparer les entreprises de gestion d'actifs

Bien que relativement nouveau dans ce secteur, le Canada a augmenté ses actifs de retraite et de détail sous gestion plus rapidement que tout autre pays industrialisé au monde (pièce 2-57). Le Canada est maintenant le cinquième plus important marché de ce genre. À la fin de 1996, près de 450 milliards de dollars avaient été investis directement par les citoyens canadiens dans des fonds communs de placement ou en leur nom dans des caisses de retraite.

La croissance du Canada dans ce secteur — 15 % par année pour chacune des cinq dernières années — est encore plus impressionnante lorsque nous séparons la croissance des fonds communs de placement et celle des caisses de retraite. Au cours des dix dernières années, en raison des investissements directs des Canadiens et de la solide performance du marché, les fonds communs de placement ont connu une augmentation de plus de 26 % par année. En guise de comparaison, le marché américain — de loin le plus important et le plus développé — a connu une hausse de 19 % par année au cours de la même période (pièce 2-58). La performance du marché est positive, certes, mais le niveau de propriété des fonds communs de placement par des Canadiens est élevé; il n'y a qu'aux États-Unis qu'il est supérieur (pièce 2-59).

Malgré l'expansion générale du marché canadien, la taille des sociétés canadiennes de gestion d'actifs est encore petite par rapport à celle des plus importants acteurs au Japon, en Suisse et aux États-Unis (pièce 2-60). Bien que la taille à elle seule ne permette pas d'améliorer la performance¹⁶, elle peut fournir l'échelle nécessaire pour répartir les dépenses de recherche et de gestion et faire bénéficier les clients des gains d'efficience.

Contrairement à la majorité des gammes d'activités liées aux SFP, les banques (avec une part totale de tout juste 25 %) ne dominent pas le secteur des fonds communs de placement au Canada. Trois des quatre plus importantes sociétés de gestion de fonds sont des entreprises indépendantes et les acteurs non bancaires se sont développés plus rapidement que les banques (pièce 2-61).

* * *

Comme nous avons pu le constater, les institutions financières du Canada, qui sont relativement petites, ont un énorme défi à relever pour atteindre une performance de calibre mondial et pour atteindre une taille adéquate. Qui plus est, le secteur des services financiers évolue et continuera vraisemblablement de le faire. Tout comme les éléments qui changent sans cesse la surface de la terre, de puissantes forces font évoluer l'industrie des services financiers non seulement au Canada, mais dans le monde entier.

¹⁶ La performance repose sur la qualité de la prise en charge des actifs et la qualité de la gestion des fonds.

3. Examen des forces qui font évoluer l'industrie

L'industrie des services financiers connaît des changements importants. Les regroupements dans le secteur des services financiers de gros, et plus récemment dans celui des services financiers personnels, modifient la structure de l'industrie, ne laissant que quelques acteurs importants sur la scène nationale dans bon nombre de pays et amenant un plus grand nombre d'acteurs sur la scène internationale. Parallèlement, de tout nouveaux acteurs, par exemple des détaillants et des entreprises de logiciels, se présentent comme des concurrents agressifs.

Les exemples de ces changements ne manquent pas. Des fournisseurs mondiaux comme ING Barings, Citibank, Merrill Lynch, Deutsche Morgan Grenfell et Zurich Group pénètrent énergiquement de nouveaux marchés et ciblent de nouveaux clients. Pour la première fois de l'histoire du Japon, par exemple, trois institutions financières américaines ont dominé les transactions pendant plusieurs mois. Les annonces de grandes fusions et acquisitions — comme First Union et Core States, Union des banques suisses et Société de Banques suisses et BancOne et First NDB Chicago Corp. — sont monnaie courante, mais ce n'est rien comparativement aux projets de fusion de Travelers et Citicorp ou NationsBank et BankAmerica.¹⁷

Le marché canadien des services financiers n'est pas à l'abri de ces changements structurels. Déjà, nous avons pu constater que des fournisseurs étrangers font des incursions importantes au Canada dans certains domaines. Dans les services bancaires d'investissement, par exemple, même si les concurrents étrangers ne sont pas parmi les principaux acteurs du marché intérieur d'actions de sociétés, quatre se retrouvent parmi les dix plus importants souscripteurs de titres d'emprunt de sociétés canadiennes et sept parmi les dix plus importants souscripteurs d'actions et de titres d'emprunt sur le marché international (pièce 3-1).

Voici quatre éléments importants qui influent considérablement sur l'industrie mondiale des services financiers :

- les progrès technologiques en informatique et en communications;
- les clients de plus en plus avertis et exigeants;
- la réforme rapide et étendue de la réglementation;
- la mondialisation.

Les progrès technologiques en informatique et en communications

La révolution mondiale en informatique et en communications occasionne des changements considérables dans l'industrie des services financiers. Les coûts moindres et la puissance plus grande des ordinateurs permettent de faire des percées technologiques dans la mise au point et la prestation de produits et de services financiers. En outre, les fournisseurs de services financiers et

¹⁷ Annonces faites jusqu'au 30 avril 1998.

leurs clients utilisent davantage la technologie pour ces mêmes raisons. Ainsi, les fournisseurs de services financiers qui ont su mettre en place une culture novatrice et dont les employés sont compétents ont l'occasion de bénéficier pleinement des retombées de cette révolution technologique. Par contre, les fournisseurs qui n'ont pas les compétences voulues et qui n'ont pas su innover dans leur organisation risquent d'avoir de la difficulté à exploiter la technologie dans sa pleine mesure.

Nul doute que la puissance des ordinateurs continuera à grimper et les prix, à baisser. En 1992, les microprocesseurs ayant une capacité d'un million d'instructions par seconde (c.-à-d., un MIP) coûtaient près de 1 000 \$ (pièce 3-2). Aujourd'hui, un MIP coûte environ 1,30 \$; dans dix ans, nous estimons qu'il coûtera autour de 0,001 \$. Parallèlement, des progrès dans la technologie des communications (p. ex. fibre optique et techniques de compression) permettent de transmettre des volumes de plus en plus gros de données à des coûts infimes. Cette explosion dans la quantité de bandes passantes qu'il est possible d'utiliser pour transmettre des communications numériques permettra, à son tour, d'améliorer dans une proportion énorme la puissance des ordinateurs. Tout cela fait que les coûts des interactions en affaires — élément clé de la structure hiérarchique de l'industrie et des entreprises — diminuent sans cesse. Au niveau national, de l'industrie et des entreprises, les interactions en affaires représentent en gros plus de 50 % de tous les coûts de la main-d'œuvre.

Étant donné que l'industrie des services financiers est interactive et axée sur la technologie, l'évolution technologique revêt pour elle une importance particulière. Les progrès réalisés permettent aux institutions financières de servir leurs clients plus rapidement, plus efficacement et à moindre coût. Les logiciels perfectionnés d'analyse des données, par exemple, ont permis aux institutions financières de concevoir des programmes de marketing par bases de données sophistiqués et hautement prédictifs. Des sociétés de cartes de crédit ultraperformantes, comme la MBNA, ont exploité avec succès ces programmes pour cibler des clients à valeur élevée avec plus d'efficacité sur leurs marchés tant intérieurs qu'étrangers.

Grâce à la technologie, les mécanismes de prestation ont été diversifiés et permettent maintenant d'avoir accès partout et en tout temps à une gamme de plus en plus grande de nouveaux services financiers. Aujourd'hui, la plupart des clients utilisent tous les jours les guichets électroniques. Grâce aux cartes à mémoire, il est possible de faire des transactions d'espèces, de débit et de crédit; elles sont multifonctionnelles et relient les comptes des clients. De plus, la plupart des banques offrent déjà des services de transfert de fonds, de paiement de comptes et de vérification des taux d'intérêt par téléphone ou par ordinateur. Le commerce électronique également est en plein essor et permet aux clients de trouver sur Internet toute une gamme de produits financiers et autres. Bientôt, les portefeuilles électroniques contiendront notre argent électronique et géreront nos transactions.

Reconnaissant les avantages de la technologie et la facilité avec laquelle on peut l'utiliser, les clients l'adoptent de plus en plus. Au cours des dix dernières années, le pourcentage de maisons où il y a des ordinateurs au Canada est passé de 10 à 35 % (pièce 3-3). En outre, les clients se branchent rapidement à l'Internet. Le Canada se classe aujourd'hui au septième rang pour ce qui est du nombre d'hôtes Internet par habitant et ces services augmentent chaque année (pièce 3-4).

Certains spécialistes prévoient même que d'ici cinq à dix ans, il y aura autant d'ordinateurs personnels et de branchements à l'Internet qu'il y a de téléphones actuellement.

Il va sans dire que le taux d'adoption des nouvelles technologies chez les clients de l'industrie des services financiers a été particulièrement élevé et devrait continuer de l'être. Par exemple, en 1992, les Canadiens ont fait 30,3 millions de transactions automatiques de débit¹⁸. En 1997, ce chiffre est passé à 1 003,9 millions (pièce 3-5). Les opérations bancaires par téléphone ont aussi acquis beaucoup de popularité. En 1995, elles représentaient 1 % des transactions de détail. D'ici la fin de l'année, on estime que ce pourcentage sera de 10 % (pièce 3-6).

Des clients de plus en plus avertis et exigeants

Le changement du profil démographique des clients a aussi influé sur l'industrie des services financiers. La majeure partie des Canadiens vieillissent et sont plus scolarisés (pièce 3-7); leur tolérance face au risque et leurs préférences sur ce qu'ils achètent et comment il le font évoluent.

Les clients s'impliquent davantage, sont plus avertis et plus sensibilisés aux particularités des produits financiers et aux choix offerts par les fournisseurs. Parce qu'ils étaient préoccupés par la disparition éventuelle des régimes de retraite appuyés par le gouvernement et les employeurs, et parce que le taux d'inflation a baissé, tout comme le taux de rendement des dépôts, ils ont décidé de participer davantage à la planification de leurs propres investissements et aux décisions prises à cet égard. Ainsi, ils acceptent davantage les fournisseurs non traditionnels et sont plus à l'aise avec d'autres modes de prestation de service, notamment les moyens électroniques (pièce 3-8).

Avec la montée des canaux électroniques, les liens personnels entre les clients et les institutions s'estompent, ce qui a des répercussions sur la fidélité des clients à l'égard des acteurs du secteur des services financiers. Par exemple, les clients canadiens délaissent les produits traditionnels protégés par le gouvernement, comme les dépôts, pour les titres transigés sur les marchés et les fonds communs de placement. En 1992, l'actif financier était composé, dans une proportion de 31 %, de dépôts de base; en 1997, ce pourcentage était tombé à 26 % (pièce 3-9). Dans l'avenir, les Canadiens prendront vraisemblablement plus de risques en transférant une partie encore plus grande de leurs actifs financiers discrétionnaires dans des véhicules à long terme. Les actifs à long terme exprimés en pourcentage de l'ensemble des actifs discrétionnaires devraient passer de 40 % en 1996 à plus de 60 % d'ici 2006 (pièce 3-10).

De plus, au fur et à mesure que les clients s'occupent davantage de planifier leurs propres investissements, ils exigent plus de produits et de services — y compris des offres internationales — à des prix plus concurrentiels et par l'intermédiaire de canaux plus pratiques. D'après les tendances à long terme¹⁹, les attentes des clients augmentent rapidement sur de nombreux plans - aspect pratique, choix, expérience de vente et prix (pièce 3-11). Dans le passé, les clients étaient disposés à troquer le prix contre l'aspect pratique; aujourd'hui, ils exigent en même temps un service meilleur et plus pratique, plus d'information et des prix inférieurs. Ils

¹⁸ Définies comme des transactions TEF/PBV à la pièce 3-5

¹⁹ Selon Yankelovich Monitor.

accordent aussi de plus en plus d'importance à l'achat selon la marque car ils pensent que la marque est un indice de la qualité (pièces 3-12 et 3-13).

En raison des pressions exercées par les consommateurs, le cycle de vie des produits a aussi diminué rapidement dans les services financiers tant personnels que de gros. L'époque des comptes traditionnels d'épargne et de chèques est révolue; place aux comptes de gestion de la trésorerie ou aux comptes de placements liquides qui regroupent dans un tout plus efficace et plus rentable les besoins des clients au titre de la trésorerie et de l'épargne. Les principales banques de gros sur la scène mondiale mettent au point, en moyenne, un nouveau produit par semaine. Dans la plupart des grandes banques d'investissement, il y a un groupe ou des groupes de mathématiciens et de statisticiens diplômés qui s'efforcent sans cesse de concevoir des ensembles de produits tant pour les émetteurs que pour les investisseurs.

Dans les entreprises, les directeurs financiers eux aussi sont de plus en plus avertis. De ce fait, et en raison d'une gestion du rendement beaucoup plus rigoureuse, les directeurs financiers exigent non seulement du financement à coût modique dans toute la mesure du possible, mais également des conseils financiers spécialisés de calibre mondial. La plupart des grandes entreprises canadiennes ont leurs propres bureaux de commerce et des liens directs avec le marché, ce qui leur permet littéralement de chercher leurs fournisseurs dans le monde entier ou, à tout le moins, dans les bureaux locaux des acteurs internationaux.

Dans ce contexte, les fournisseurs de services financiers offrent une vaste gamme de choix, par exemple des fonds communs de placement spécialisés, des indices boursiers et des produits dérivés comme des obligations liées à des titres de participation. Les institutions qui servent le segment supérieur ont aussi mis au point toute une gamme de produits exotiques à l'intention de leurs clients, par exemple des achats de vins de Bordeaux en primeur – une forme de contrat à terme –, des fonds communs de placement dans des véhicules antiques et de nombreuses variétés de dettes en difficulté.

La réforme de la réglementation est rapide et étendue

Les organismes de réglementation constatent de plus en plus que les clients, en étant avertis et exigeants, envisagent la possibilité de chercher ailleurs qu'au pays des options en matière d'investissement et de financement. Parallèlement, la mondialisation des marchés des capitaux oblige tous les marchés à se conformer à une nouvelle norme mondiale tant pour faire des affaires que pour surveiller les institutions financières.

Les principaux marchés font tous l'objet d'une réforme financière quelconque, qui vise les fournisseurs traditionnels et non traditionnels. Ces réformes sont, dans une certaine mesure, une réaction d'autres forces. Cependant, la réforme de la réglementation est une force en soi, car elle facilite l'émergence de fournisseurs véritablement mondialisés en abolissant les barrières entre les produits et les pays. Aujourd'hui, par exemple, les restrictions au chapitre de la tarification ont été éliminées, la plupart des pays ont laissé tomber les obstacles à l'entrée, et les limites géographiques et les restrictions quant à la gamme de services financiers que peuvent offrir les

entreprises disparaissent dans la majeure partie de l'Europe, de l'Amérique du Nord, de l'Australie et de l'Asie.²⁰

L'Europe, par exemple, vise une union financière et monétaire avant le prochain siècle. En plus d'avoir une monnaie commune, les institutions financières européennes seront en mesure d'exercer leurs activités n'importe où sur le continent sans restriction au chapitre des frontières politiques. Le Royaume-Uni vient tout juste de remanier tout son régime réglementaire afin de garantir que Londres reste un centre financier dominant dans la nouvelle union. La Bank of England a transféré ses responsabilités en matière de supervision à un nouvel organisme intégré de réglementation des services financiers, la Financial Services Authority. Les organismes de réglementation aux Pays-Bas, en Suisse et en Espagne ont aidé les principales institutions financières nationales à consolider leur rôle tant au pays qu'à l'échelle mondiale en exerçant leurs pouvoirs et leur jugement discrétionnaire pour permettre aux acteurs qui ont réussi et qui réussiront éventuellement à long terme de renforcer les autres acteurs.

L'effort actuel de restructuration et de réforme aux États-Unis est le plus important des dernières années. Après des années de débat au Congrès et peu d'action dans les États, les États-Unis ont finalement adopté un système de banques à réseau étendu de succursales semblable à bien des égards à celui du Canada. Même s'il y a toujours des milliers de banques, l'élimination des obstacles politiques artificiels permettra un plus grand regroupement. De nouvelles règles émanant du Federal Reserve System ont également permis d'abattre les vieilles barrières qui séparaient les services bancaires commerciaux et d'investissement. Ainsi, des groupements d'entreprises pourront offrir aux clients de détail et de gros une plus vaste gamme de produits bancaires et de valeurs mobilières. De plus, toute société qui réussit le test approprié pourra obtenir un permis de franchise bancaire de détail. The Travelers Group, Merrill Lynch, Fidelity Investments, GE Capital, Morgan Stanley Dean Witter Discover, State Farm Insurance et de nombreux autres fournisseurs de services financiers obtiennent des permis bancaires de détail (par le biais d'une charte fédérale de caisse d'épargne) pour offrir à leurs clients de nouvelles options intéressantes.

En Australie, le régime réglementaire, spécialement en ce qui a trait à la concurrence étrangère et aux fusions intérieures, a été examiné à la loupe. La commission d'enquête sur le système financier de 1997 (la Commission Wallis) avait fait un certain nombre de recommandations, notamment l'élimination de toutes les restrictions aux fusions, l'harmonisation des règles concernant la propriété, l'acquisition et la concurrence avec celles d'autres industries, l'assouplissement des restrictions concernant la structure des sociétés et la propriété étrangère, un accès plus facile au système de paiements et la prise de mesures pour que le système de réglementation favorise davantage le commerce dans le secteur des services financiers. Ces recommandations ont déjà été mises en œuvre ou sont actuellement à l'étude par le gouvernement australien.

L'Asie n'échappe pas non plus à cette vague de réformes. Certaines initiatives ont vu le jour en raison de la crise tandis que d'autres ont été élaborées pour saisir des occasions uniques. Dans

²⁰ Se reporter au chapitre 7 pour de plus amples détails sur les changements réglementaires dans d'autres pays.

la Thaïlande, la Corée et l'Indonésie, la crise économique entraîne une réforme fondamentale du marché : on ferme les banques en faillite, on exige de nouveaux systèmes de comptabilité et de gestion des risques, et on facilite une plus grande concurrence et l'entrée d'institutions étrangères afin de rétablir les systèmes financiers. Singapour, au contraire, utilise son assise financière bien établie pour restructurer tout son régime réglementaire afin d'affirmer sa position de principal centre financier en Asie.

Au Japon, le « Big Bang » représente un changement et une restructuration en profondeur du système de réglementation. Le Japon, qui a toujours été l'un des marchés les plus fermés et les plus réglementés du monde, s'est engagé d'ici l'an 2000 à :

- abolir les restrictions concernant la gestion par des étrangers des caisses de retraite;
- garantir aux institutions financières étrangères les mêmes libertés que celles des institutions japonaises pour ce qui est des produits, des canaux de distribution et des clients;
- éliminer la catégorisation des divers secteurs des services financiers (p. ex. autoriser des fournisseurs à offrir toute la gamme de services, y compris de gros, de détail et d'assurance).

Bon nombre de ces réformes spécifiques et des efforts internationaux (p. ex. le récent accord de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) au sujet de l'industrie des services financiers) sont des mesures prises par les organismes de réglementation face aux forces du changement. Paradoxalement, au fur et à mesure que les acteurs mondiaux gagneront sur le plan des compétences, de la taille et de la solidité, les organismes nationaux de réglementation auront de plus en plus de difficulté à les superviser. En effet, les flux de capitaux sont tout simplement trop importants et puissants pour que les gouvernements des pays puissent appliquer avec succès, même pendant une courte période, leurs propres normes à des entreprises par delà les frontières de leur pays. Par exemple, en raison du volume des opérations de change²¹ des trois plus grands marchés²², les banques centrales n'ont plus la capacité qu'elles avaient d'intervenir sur le marché pour appuyer leur monnaie nationale (pièce 3-14).

La mondialisation

Il y trente ans, moins de la moitié des pays du monde étaient considérés « ouverts ». Aujourd'hui, on peut dire que près de 80 % sont ouverts, et d'autres s'ouvrent volontairement ou sont poussés à le faire par les forces du marché (pièce 3-15). La disparition des obstacles d'ordre réglementaire, géographique et commercial à l'offre de produits et de services a permis cette plus grande ouverture et cette plus grande facilité d'accéder à des marchés et de faire des affaires au-delà des

²¹ Londres, Tokyo, et New York.

²² Plus de 1,3 fois plus élevé que celui des réserves de devises étrangères des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

frontières nationales. En outre, la mobilité des capitaux et la création d'un marché mondial ont obligé les industries à s'ouvrir encore davantage.

Les pays en développement avaient besoin de plus en plus de capitaux pour financer de nouveaux projets et des investissements, et c'est ce qui a donné lieu à une mobilité accrue des capitaux partout dans le monde. Les pays industrialisés ont, de bonne foi, répondu à cet appel en achetant des émissions d'obligations et d'actions sur le marché international. De 1992 à 1996, ces investissements dans les marchés émergents ont augmenté à un taux annuel composé de 43 %. Aux États-Unis, les portefeuilles internationaux d'actions des grands investisseurs consistent, dans une proportion de 14 %, en actions de sociétés des marchés émergents.

Partout dans le monde, les industries se mondialisent à des rythmes différents selon les particularités qui leur sont propres. La section des biens et services marchands a été le premier à se mondialiser.

Dans le secteur des services financiers, les services bancaires de gros et d'investissement se mondialisent rapidement, car la plupart des produits et des services offerts ont une portée internationale en soi. Dans les services bancaires de gros, par exemple, le marché des obligations est maintenant vraiment mondial, comme en témoigne la convergence dans la tarification des obligations entre les principaux marchés (pièce 3-16). Les émissions nettes de titres d'emprunt totalisent environ 2,5 billions de dollars US et augmentent à un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 17 %. De ce montant, les émissions internationales représentent 540 milliards de dollars, une part de 2 % allant au Canada (pièce 3-17). Plus de la moitié de toutes les obligations de sociétés canadiennes sont aujourd'hui émises sur les marchés étrangers (TCAC de 9 %) tout comme 20 % de toutes les obligations du gouvernement canadien (TCAC de 13 %, pièce 3-18).

Les services financiers personnels, par contre, sont principalement nationaux mais se mondialisent dans certains secteurs de produits, comme les cartes de crédit et la gestion d'actifs. Jusqu'à aujourd'hui, la prestation de services financiers personnels nécessitait une présence locale. Si un fournisseur voulait pénétrer un marché local de SFP, il devait soit acquérir un fournisseur local, soit essayer de bâtir lui-même ses activités du début. Il a toujours été difficile pour un étranger de faire concurrence sur les marchés locaux de services bancaires locaux, car ce marché avait toujours été exploité surtout par des « initiés ». Cependant, cette situation change lentement grâce à de nouveaux modes de distribution électronique et à de nouveaux concurrents dynamiques dans le domaine des SFP qui considèrent que leur marché englobe la planète entière.

* * *

De toute évidence, au cours des cinq à dix prochaines années, l'industrie mondiale des services financiers sera fondamentalement réorganisée. Il ne sera pas toujours possible de prévoir les changements qui en découleront, en raison de la nature dynamique des forces qui influent sur l'industrie. Grâce à la technologie, la puissance des ordinateurs et des communications continuera à évoluer et permettra d'offrir des services financiers adoptant des formes qu'on n'a pas encore imaginées. Les clients, tant de détail que de gros, seront toujours plus avertis et continueront à hausser la barre de leurs exigences. La réforme financière se poursuivra non

seulement à titre de réaction à ces forces, mais également à titre de force dynamique en soi, provoquant d'autres changements. Les fournisseurs et leurs produits continueront à se mondialiser rapidement dans un avenir prévisible. Dans l'optique de la politique gouvernementale, il convient peut-être plus particulièrement de souligner que les gouvernements n'arrivent plus à contrôler ces forces collectives, comme bon nombre de pays le constatent actuellement.

4. Évaluation de l'incidence des forces du changement

L'évolution technologique, des clients de plus en plus avertis, les réformes d'ordre réglementaire et la mondialisation ont d'énormes conséquences pour toutes les industries, y compris pour les institutions financières au Canada et partout dans le monde. Ces forces, qui présentent à la fois des possibilités et des menaces, influent sur la structure de l'industrie, les mesures prises par les organismes de réglementation, la conduite et la performance des fournisseurs de services financiers, en particulier les banques, les sociétés d'assurance-vie, les entreprises de gestion d'actifs et les coopératives de crédit.

L'incidence sur les banques canadiennes

Les forces du changement dans le marché mondial des services financiers modifient en profondeur la dynamique de la concurrence de l'industrie canadienne des services financiers et influent sur la façon dont les banques canadiennes considèrent leurs rivaux et servent leur clientèle. Compte tenu des exigences toujours plus grandes des clients et des progrès technologiques, il n'est pas toujours possible de prévoir l'incidence de ces forces. Nous avons recensé cinq grandes répercussions qui ont touché les banques et qui, selon nous, continueront à se manifester dans l'avenir :

- désintermédiation et titrisation des avoirs financiers;
- désagrégation et reconstitution des systèmes d'exploitation;
- regroupement des institutions financières et convergence des secteurs d'activité;
- complexité plus grande du service à la clientèle;
- pression exercée sur les banques pour ce qui est de la performance.

La désintermédiation et la titrisation

Les forces mondiales modifient le lien traditionnel que les banques entretenaient avec leurs clients. Les nouveaux concurrents s'efforcent sans cesse d'offrir des produits de valeur supérieure par de nouveaux moyens, et les clients ont de plus en plus de choix d'investissements et de modes d'investissement. De plus en plus souvent, les banques sont laissées pour compte dans ce processus.

La désintermédiation. Les institutions financières servent d'intermédiaires entre leurs différents groupes de clients. Par exemple, par le jeu de l'intermédiation, les banques réunissent des déposants qui veulent placer leurs économies dans un endroit sécuritaire, d'une part, et des emprunteurs qui ont besoin de crédit pour s'acheter une maison ou partir une entreprise, d'autre part.

De même que l'intermédiation permet de réunir deux parties ayant des intérêts financiers différents, la désintermédiation élimine les intermédiaires traditionnels entre elles. Par exemple, étant donné que les clients délaissent les dépôts traditionnels en raison de leurs nouvelles préférences, du fait qu'ils sont de plus en plus avertis et de la gamme toujours plus vaste des solutions qui leur sont offertes, les intermédiaires deviennent moins nécessaires. Ainsi, les clients investissent directement dans le marché des capitaux sous forme de fonds communs de placement, d'actions, d'obligations et d'autres instruments du genre. Le faible taux d'inflation et les faibles taux d'intérêt sur les dépôts qui en découlent ont accru la tendance à la désintermédiation. Si les taux d'intérêt commençaient à augmenter de nouveau, nous prévoyons que les dépôts bancaires regagneraient de leur popularité.

Par conséquent, les consommateurs et les entreprises préfèrent de plus en plus faire affaire avec d'autres institutions financières et des fournisseurs directs plutôt qu'avec les banques. Étant donné que les dépôts représentent un pourcentage important des bénéfices qu'elles réalisent au titre des SFP, les banques devront mettre au point de nouveaux produits et services pour remplacer ces actifs à la baisse.

La désintermédiation touche les activités bancaires de détail et de gros. Dans le secteur bancaire de gros, les entreprises se fient de moins en moins aux prêts bancaires comme source principale de financement. Au cours des dix dernières années, les prêts bancaires exprimés en pourcentage de tous les titres d'emprunt des sociétés canadiennes sont passés de 44 à 34 %. Les émissions d'obligations de sociétés représentent maintenant une part plus importante de l'ensemble des titres d'emprunt des sociétés²³, augmentant près de quatre fois plus que les prêts bancaires traditionnels. En tant que titres d'emprunt qui regroupent les emprunteurs et les investisseurs, les obligations de sociétés offrent une forme plus efficace de financement, en particulier pour les grandes entreprises. Elles attirent les investisseurs avertis et jouissent de cotes de crédit normalisées et explicites.

Des tendances semblables se manifestent dans d'autres marchés, comme les États-Unis, où la part des prêts bancaires dans l'endettement total des sociétés au cours de la même période est passée de 27 à 21 % (pièce 4-1). Grâce aux progrès réalisés dans les instruments dérivés et les techniques de gestion des risques, par exemple les instruments dérivés de crédit et les outils de gestion du portefeuille de crédit, les emprunteurs américains peuvent accéder directement au marché des capitaux, étant donné que les risques peuvent être gérés beaucoup plus efficacement et avec davantage d'exactitude.

Dans le secteur des SFP, la majeure partie des actifs de détail est investie directement dans des produits du marché de capitaux plutôt que dans des produits traditionnels offerts par les banques. Le dosage « dépôts/autres instruments financiers » varie d'un pays à l'autre. Au Canada, les actifs sont investis dans une proportion de 58 % dans des fonds communs de placement, des caisses de retraite et des titres. Aux États-Unis, la tendance est encore plus marquée, cette proportion étant de 79 % (pièce 4-2).

²³ Le pourcentage est passé de 20 à 31 % au cours des dix dernières années.

La titrisation. Dernièrement, les banques se sont activement engagées dans une forme de désintermédiation connue sous le nom de titrisation; il s'agit de convertir les prêts, par exemple les soldes des prêts hypothécaires et des cartes de crédit, en titres qui sont vendus à des investisseurs qui n'ont pas les mêmes exigences pour ce qui est du ratio risque-rendement (annexe). Tous les intervenants y trouvent leur compte. En effet, la titrisation aide l'intermédiaire à retirer les actifs du bilan, réduisant ainsi le montant de capital réglementaire qu'il doit détenir et permettant des investissements dans d'autres avenues éventuellement plus rentables. Pour l'emprunteur, la titrisation peut éventuellement amener des prêts à plus faible taux d'intérêt et une plus grande souplesse dans le choix des produits. Pour la société de fiducie ou l'agent qui offre des possibilités d'augmenter les liquidités et qui convertit les actifs en titres négociables, la titrisation offre d'autres sources de revenu et de bénéfice. Enfin, pour l'investisseur, la titrisation offre une plus grande variété d'instruments et un degré de liquidité supérieur à celui d'autres investissements.

La titrisation est particulièrement populaire aux États-Unis; en effet, 41 % des prêts hypothécaires résidentiels en cours et 60 % des nouveaux prêts hypothécaires résidentiels de 1997 sont titrisés²⁴. Même si la titrisation et les techniques de mesure et de comptabilité des actifs titrisés sont moins développées au Canada, le processus gagne en popularité. D'après des estimations, les titres adossés à des créances et les titres hypothécaires en cours représentaient 27,3 milliards de dollars en 1997, avec un taux de croissance annualisé sur cinq ans de plus de 40 % (les plus courants étant les prêts hypothécaires résidentiels, les cartes de crédit et les prêts pour achat de véhicule). Ce taux de croissance élevé des actifs titrisés devrait se maintenir, car certaines banques ont titrisé, en 1997, une fraction importante de leurs créances au titre des cartes de crédit (pièce 4-3).

Au fur et à mesure que les banques titriseront davantage leurs actifs, le rendement sur les actifs et les capitaux propres devrait s'améliorer.

La désagrégation et la reconstitution des systèmes d'exploitation

La deuxième conséquence en importance pour les banques canadiennes est la désagrégation et la reconstitution des systèmes d'exploitation. En raison des forces mondiales, ces systèmes sont réorganisés de façon à permettre à de nouveaux participants de servir les clients des banques avec souvent plus d'efficacité et d'efficacités que les fournisseurs traditionnels. Ces nouveaux participants réussissent car ils conçoivent leurs systèmes d'exploitation en fonction des besoins spécifiques des clients et du marché plutôt qu'en fonction d'obstacles d'ordre réglementaire ou géographique.

La désagrégation. Comme dans bien d'autres pays, les banques canadiennes ont depuis toujours fourni des produits et des services qui englobaient tous les aspects des SFP. Cette structure traditionnelle des SFP comprend à tout le moins quatre domaines distincts, à savoir la mise au point de produits, les services connexes, la distribution et le traitement. Les banques canadiennes sont en général actives dans ces quatre domaines. Ces institutions financières offrent, à partir

²⁴ Federal Reserve Flow of Funds.

d'un guichet unique, de nombreux produits par de multiples canaux pour répondre aux besoins de toute une gamme de segments de clients.

Cependant, de nos jours, les institutions financières n'ont plus à offrir des produits et des services qui couvrent tous ces aspects. Des fournisseurs, tant nouveaux que déjà en place, deviennent des spécialistes des produits, des services, des clients ou de la distribution et choisissent de concurrencer efficacement dans un ou deux aspects. Par exemple, dans le domaine du détail, le secteur des prêts hypothécaires n'est plus considéré comme une entité unique; il peut être séparé en trois grandes catégories : montage; financement et souscription; et service. Ainsi, les banques qui souscrivent des prêts peuvent maintenant les titriser pour assouplir leur portefeuille, permettant à d'autres sociétés de s'occuper du service pendant la durée du prêt.

Des spécialistes des produits font leur apparition dans des gammes de produits comme les fonds communs de placement, les prêts hypothécaires et les cartes de crédit, des fournisseurs importants de produits uniques, comme Fidelity, Countrywide et MBNA s'accaparant une part du marché américain. L'émergence de ces spécialistes non bancaires a eu une incidence marquée sur le marché américain. MBNA, par exemple, est aujourd'hui le deuxième organisme émetteur en importance aux États-Unis, après CityBank. Sa réussite peut être attribuée à son marketing dynamique, adapté aux besoins de certains segments de clients. De plus, en se concentrant sur les cartes de crédit, la société a su acquérir des compétences supérieures dans ce domaine, d'où un taux de défauts de paiement moindre que dans les banques offrant une gamme complète de services.

Les spécialistes non bancaires étrangers n'ont pas encore fait d'incursions importantes sur le marché canadien. La menace pour les acteurs traditionnels est toutefois réelle, car de nombreux fournisseurs étrangers ont récemment annoncé leur intention de cibler le Canada ou ont déjà ouvert des bureaux au pays. ING Direct, par exemple, a déjà pris d'assaut le marché canadien des comptes d'épargne, gagnant plus de 40 000 clients en un peu plus de sept mois.

D'autres fournisseurs ont fait leur apparition en tant que spécialistes de la distribution, notamment Charles Schwab dans les fonds communs de placement et TD Greenline et E*Trade dans le courtage réduit. Au Royaume-Uni, Virgin Direct a misé sur son image de marque et ses canaux de distribution pour pénétrer le marché des services financiers, tout comme l'ont fait des détaillants anglais comme Tesco et Sainsburys. Virgin Direct vise à révolutionner et à démystifier les services financiers et prétend représenter la simplicité, l'honnêteté, l'innovation et la réussite. Elle s'est fait un nom dans les industries du disque et de la boisson gazeuse, et elle espère en tirer bénéfice sur le marché des services financiers. Deux ans après le début de ses activités, Virgin comptait 160 000 clients.

Au Canada, CIBC-Loblaws, TD-Maxi & Compagnie²⁵ et TD-Wal-Mart²⁶ sont des exemples des nouveaux partenariats entre les banques et le secteur non bancaire qui permettent de rehausser les réseaux de distribution déjà en place. La technologie a aussi permis d'offrir de nouveaux canaux

²⁵ Maxi & Compagnie est un supermarché à succursales qui vise principalement le Québec et qui appartient à Provigo Inc.

²⁶ Depuis avril 1997.

de distribution et de nouveaux fournisseurs, comme Mondex dans les cartes à mémoire et Citizens Bank dans les opérations bancaires par téléphone, par ordinateur et par Internet. La Citizens Bank, en particulier, a un avantage distinct au chapitre de la distribution dans les régions éloignées. Elle n'a pas à maintenir à grands frais un réseau de succursales et sa structure de coûts est de toute évidence beaucoup moins élevée que celle d'une banque traditionnelle.

Des spécialistes de la distribution peuvent aussi provenir d'autres industries. Par exemple, au États-Unis, AT&T s'est servi de sa base de clients et de sa réputation pour faire grimper de 30 % annuellement les ventes de sa carte universelle — un produit qui combine les fonctions d'une carte de crédit et d'une carte d'appel.

La reconstitution. Les forces mondiales contribuent à la désagrégation des systèmes d'exploitation traditionnels, mais elles permettent également à de nouveaux participants d'en reconstituer des portions et de créer de nouveaux genres d'intermédiation. Les marchés électroniques mis au point par les géants de la TI Intuit et Microsoft, aux États-Unis et i-money (argent-I)²⁷ au Canada regroupent en un même endroit les produits et les services offerts par divers fournisseurs. Grâce à ces nouveaux intermédiaires électroniques, les clients peuvent trouver rapidement et facilement l'information qu'ils cherchent, faire des comparaisons et acheter des services financiers sans même quitter leur domicile ou leur bureau.

Les regroupements et la convergence

Les regroupements de banques et d'autres institutions de services financiers et la convergence de secteurs d'activité jusque-là distincts s'accélèrent, entraînant la création de grandes institutions mondiales qui disposent de fonds considérables et qui envisagent le marché dans une perspective mondiale.

Les regroupements. De plus en plus, les institutions financières du monde entier décident d'acheter au lieu de bâtir pour augmenter leur chiffre d'affaires, faire baisser leurs coûts, acquérir de nouvelles compétences managériales et opérationnelles, réduire la surcapacité de l'industrie, pénétrer de nouveaux marchés, rejoindre les clients intéressants, rehausser leur notoriété et réaliser des économies d'échelle dans des secteurs d'activité importants (pièce 4-4). Au cours des quinze dernières années, le nombre et la valeur des fusions et des acquisitions ont considérablement augmenté à l'échelle internationale (16,5 % et 24,3 %, respectivement).

Aux États-Unis, par exemple, Morgan Stanley et Dean Witter Discover ont fusionné en 1995 pour former l'une des plus importantes banques d'investissement au service des clients tant de détail que de gros (valeur de 10 milliards de dollars US en 1997). Les États-Unis ont aboli presque tous les obstacles d'ordre géographique qui nuisaient aux activités bancaires à l'échelle nationale et à l'établissement de succursales, ce qui a permis à des institutions comme la NationsBank, la First Union, l'US Bancorp et la Wells Fargo de devenir d'importants agents du processus de regroupement. Le Travelers Group et la Citicorp ont haussé la barre encore plus

²⁷ Une « passerelle » Web qui relie les clients à toute une gamme de fournisseurs de services financiers selon les paramètres de produits et de services recherchés.

avec leur projet de fusion, lequel permettrait de créer un conglomérat de services financiers avec 100 millions de clients et une capitalisation boursière de 135 milliards de dollars US.

En Europe, la Société de banques Suisse et l'Union de Banques Suisses ont fusionné pour créer la United Bank of Switzerland — la deuxième banque au monde pour ce qui est de la valeur des actifs (valeur marchande de 60 milliards de dollars US en 1997). La Lloyds Bank et le TSB Group ont également fusionné pour former l'une des banques de détail les plus performantes au monde (valeur de 69,9 milliards de dollars US en 1997). Cette accélération des fusions se manifeste dans tout l'Europe en prévision de la monnaie européenne unique, l'Euro — les institutions financières se regroupent rapidement dans leur propre pays pour renforcer leur position globale au sein de l'Union européenne (pièce 4-5).

Cette croissance sous forme d'acquisitions et d'expansion interne de la part des banques américaines et européennes a modifié le classement des trente premières banques au monde selon les actifs et la capitalisation (pièce 4-6). On compte parmi celles-ci un plus grand nombre de banques américaines et européennes qu'il y a dix ans. D'après le critère des actifs, les banques asiatiques ont cédé la place aux banques européennes. En effet, en 1986, les actifs financiers des trente plus grandes banques étaient détenus, dans une proportion de 62 %, par les banques asiatiques; dix ans plus tard, ce pourcentage était tombé à 41 %. Ce recul des banques asiatiques sur le plan des actifs est encore plus prononcé lorsque nous prenons en compte la capitalisation boursière. De 1992 à 1996, la part de la capitalisation boursière des trente plus grandes banques attribuable aux banques asiatiques est passée de 70 à 44 %. En 1997, cette part a encore baissé de 14 %. Par contre, les grandes banques américaines et européennes sont de plus en plus nombreuses parmi les trente plus grandes banques, accaparant 40 et 46 % de la capitalisation boursière totale, respectivement.

Le secteur des banques d'investissement est lui aussi concentré. À la fin de 1997, les dix plus importantes banques d'investissement à l'échelle mondiale détenaient 71 % du marché mondial des titres, qui représentait près de 2 billions de dollars américains (pièce 4-7). Aucune banque canadienne ne se classe parmi les dix premières.

Cette vague de fusions et d'acquisitions a soulevé certaines préoccupations au sujet de la concentration des marchés intérieurs et de ses conséquences pour les clients au sein des pays. Il est difficile de déterminer le degré de concentration dans un marché en raison de la grande variété de produits et de services financiers offerts de nos jours. On peut toutefois mesurer le degré de concentration en utilisant le coefficient des trois banques, un critère couramment accepté qui permet d'évaluer la part des actifs bancaires intérieurs que détiennent les trois institutions les plus importantes (pièce 4-8). Au Canada, le marché est relativement concentré, avec un coefficient des trois banques de 53 %. C'est un peu la même chose aux Pays-Bas et en Australie avec des coefficients de 57 et de 59 %, respectivement. Cependant, la gamme des actifs financiers s'est élargie pour inclure une plus grande variété de produits comme les fonds communs de placement et les rentes. Cette prolifération des produits et des services financiers a été l'un des facteurs déterminants dans l'approbation des fusions aux Pays-Bas et en Suisse et dans la recommandation faite par la Financial System Inquiry visant à permettre d'importantes fusions sur le marché intérieur en Australie. Lorsque les actifs de toutes les institutions financières sont pris en compte, les degrés de concentration baissent considérablement — au

Canada, les trois plus grandes banques ne détiennent que 24 % de tous les actifs financiers (pièce 4-9).

La convergence. Étant donné que les marchés ont ouvert leurs portes et que les obstacles d'ordre réglementaire entre les différents genres d'entreprises ont été abolis, il y a eu, tant au Canada qu'à l'étranger, convergence de secteurs d'activité qui étaient depuis toujours distincts. Par suite de la modification apportée en 1986 à la législation ontarienne sur les valeurs mobilières permettant la propriété étrangère des maisons de courtage ontariennes et de la modification apportée en 1987 à la *Loi sur les banques*, les quatre piliers du secteur des services financiers au Canada, à savoir les banques, le courtage en valeurs mobilières, les sociétés de fiducie et l'assurance, sont maintenant regroupés, dans une large mesure, en un seul marché de services financiers (pièce 4-10). Les institutions financières sont aujourd'hui en mesure d'être actives dans chacun de ces secteurs. Il reste quelques grands acteurs indépendants dans les secteurs des sociétés de fiducie et des valeurs mobilières, mais les banques dominent dans l'ensemble ces secteurs. Dans le domaine de l'assurance-vie et dans celui plus récent de la gestion d'actifs, les fournisseurs indépendants détiennent une part majoritaire, les banques n'en possédant qu'un pourcentage relativement petit.

Aux États-Unis, on constate des tendances semblables, étant donné que les anciennes lois et les anciennes règles sont abrogées ou assouplies. Les banques font rapidement l'acquisition de maisons de courtage et on voit apparaître de nouveaux regroupements de sociétés d'assurances, de maisons de courtage et de banques (p. ex. le Travelers Group, USAA)²⁸. Cette convergence est déjà accomplie, dans une large mesure, en Europe où des banques « universelles » s'occupent d'opérations bancaires, d'investissements et d'assurance.

La complexité du service à la clientèle des banques

La technologie a permis d'offrir toute une gamme de nouveaux canaux, produits et procédés, et elle a aussi contribué à augmenter la productivité et à cibler les efforts de marketing. Malgré tout, il subsiste un paradoxe technologique. En effet, les coûts de la technologie sont à la baisse et la performance à la hausse, mais les banques dépensent de plus en plus à ce chapitre (pièce 4-11). Pour appuyer un ensemble de plus en plus diversifié de systèmes commerciaux et de gestion des risques de détail, transfrontaliers et exclusifs ainsi que nombre d'activités de traitement, les banques les plus importantes consacrent entre 15 et 21 % de leurs dépenses autres que d'intérêt à la technologie de l'information.

Les banques sont obligées de consacrer ces montants énormes à la technologie parce que leur environnement est de plus en plus complexe, surtout en raison des exigences des clients. Pour les grandes entreprises clientes, par exemple, les banques doivent sans cesse tout mettre en œuvre pour concevoir de nouveaux produits et de nouvelles techniques de gestion des risques en fonction des besoins qui leur sont propres. Les instruments dérivés font partie de ces produits qui ont nécessité des investissements considérables dans les techniques de tarification et la gestion des risques.

²⁸ En obtenant une charte de la Federal savings bank (FSB), n'importe quelle entreprise peut posséder une banque de détail aux États-Unis.

Pour les clients de détail, les banques doivent maintenant gérer plus de produits par l'intermédiaire d'un plus grand nombre de canaux à l'intention d'un groupe de clients plus diversifié. Pour être à la hauteur des demandes, les banques ont dû investir des sommes considérables dans une infrastructure technologique complexe. Ainsi, le nombre de transactions a légèrement augmenté, les clients tirant pleinement bénéfice des nouveaux canaux et services. Aux États-Unis, le volume des transactions effectuées dans l'ensemble des canaux a augmenté, en moyenne, de 11 % au cours des dix dernières années, les transactions par téléphone à elles seules ayant augmenté de 40 %. Le volume augmente et le coût des transactions aussi (pièce 4-12).

La pression exercée sur les banques au niveau de la performance

Les forces mondiales en jeu et les conséquences qu'elles ont exercées sur les banques des pressions considérables au niveau de la performance. La mondialisation, par exemple, a entraîné le regroupement du secteur bancaire d'investissement, d'où des écarts moindres et un rendement des capitaux propres à la baisse. Aux États-Unis, entre 1988 et 1996, les écarts sur les titres hypothécaires ont baissé de 57 % par année, de 24 % sur les titres adossés à des crédits mobiliers. Le rendement des capitaux propres des plus importantes banques d'investissement a aussi baissé au cours des quinze dernières années (pièce 4-13). Il est devenu de plus en plus difficile de distinguer entre les causes et les effets de ce cycle — la mondialisation amène une tarification à la baisse des produits à faible valeur ajoutée, les acteurs dont le rendement est faible sont vendus à des acteurs dont le rendement est meilleur, ce qui accroît encore la portée et l'ampleur du phénomène, maintenant du même coup les pressions sur les prix.

Au Canada les marchés de gros n'échappent pas à ces pressions mondiales à la baisse. De 1993 à 1996, l'écart entre les cours acheteurs et vendeurs des obligations du gouvernement canadien est passé de 4 points de base à 1 et l'écart sur les obligations de sociétés canadiennes, de 20 points à 3. Pendant la même période, l'écart sur les commissions versées pour les nouvelles émissions a chuté de moitié (pièce 4-14).

Ces pressions ont aussi contribué à faire baisser la part des actifs financiers des ménages détenus par les banques tant au Canada qu'aux États-Unis. Cette baisse de la part du marché de détail détenue par les banques est due en grande partie au remplacement des dépôts bancaires traditionnels; en effet, les dépôts au Canada sont passés de 31 % des actifs financiers, en 1992, à 26 %, en 1997. Par contre, les fonds communs de placement augmentent de 35 % par année (pièce 4-15). En 1992, ils ne représentaient que 5 % des actifs financiers ménagers canadiens, contre 16 % aujourd'hui.

Les banques traditionnelles au Canada détiennent la moitié de l'ensemble des actifs financiers par canal²⁹; par contre, leur réseau de distribution principal, à savoir les succursales, est celui qui connaît le plus faible taux de croissance (2,7 % comparativement à une croissance moyenne des canaux de 10 %). Au contraire, le canal du courtier traditionnel, qui représentait environ 20 % de

²⁹ Données à jour en 1996.

l'ensemble des avoirs financiers par canal pendant la même période, augmente de 22 % par année (pièce 4-16).

Par suite de cette baisse de leur part des actifs et de la migration des canaux, le pourcentage de bénéficiaires réalisé par les banques au titre des SFP est demeuré relativement stable au cours des dix dernières années. Sur l'ensemble des bénéficiaires au titre des SFP, la part des banques est passée d'environ 43,5 % en 1987 à 45,8 % en 1997. Cette légère augmentation peut être attribuée à l'acquisition par des banques de sociétés de fiducie, de sociétés de prêts hypothécaires et de gammes de cartes de crédit (pièce 4-17).

Dans l'ensemble, les diverses forces du changement au sein de l'industrie ont influé considérablement sur le secteur bancaire. De nouveaux produits, de nouvelles façons de faire concurrence et de nouveaux concurrents présentent sans cesse des défis, des menaces et des possibilités. Cependant, les banques ne sont pas les seuls fournisseurs à devoir composer avec le changement. Dans la section suivante, nous tenterons d'expliquer comment les forces qui jouent sur l'industrie des services financiers influent également sur le secteur de l'assurance-vie au Canada et partout dans le monde.

L'impact Sur Les Sociétés Canadiennes D'assurance-Vie

Dans les pays développés, étant donné que la population vieillit et que les clients sont de plus en plus exigeants à l'égard des services financiers, la demande de produits traditionnels d'assurance-vie stagne. Ces revirements dans le profil démographique et les préférences des clients ont obligé les sociétés d'assurance-vie à diversifier leurs produits et à viser de nouveaux marchés géographiques à la recherche de nouvelles occasions d'expansion. En outre, la nature de plus en plus mondiale du secteur des services financiers a amené une vive concurrence de la part des nouveaux acteurs internationaux et des participants non traditionnels. En raison de ces changements dans les exigences des clients et dans le contexte concurrentiel, vendre de l'assurance-vie par l'intermédiaire des agents traditionnels est plus complexe et plus dispendieux. Ces facteurs de même que la baisse du nombre et de la productivité des agents ont fait en sorte que les marges de bénéfice pour les sociétés d'assurance-vie ont baissé et que le secteur est davantage concentré et regroupé au Canada et partout dans le monde.

L'évolution de la demande

Au Canada, comme dans d'autres pays développés, les produits traditionnels d'assurance-vie sont moins en demande. D'ordinaire, les personnes qui achètent de l'assurance-vie ont, pour la plupart, entre 20 et 44 ans. Ce sont elles qui ont le plus besoin de ce type de protection, car elles commencent à accumuler des actifs et, parallèlement, ont souvent de jeunes enfants, et elles doivent être en mesure de subvenir à leurs besoins si l'un des deux parents décède jeune. Au contraire, les personnes qui s'approchent de l'âge de la retraite ont moins besoin d'une assurance-décès; en effet, elles ont accumulé de la richesse pendant leurs années productives et leur famille dépend moins d'elles sur le plan financier. Étant donné que la génération du baby-boom approche de l'âge de la retraite, la majeure partie de la population a dépassé les années idéales pour acheter de l'assurance-vie (pièce 4-18). Ainsi, la demande d'assurance-décès

de base a chuté; en outre, des changements ont été apportés au traitement fiscal de l'assurance-vie, ce qui en fait un outil d'épargne moins intéressant. Par conséquent, les produits d'assurance-vie sont moins en demande (pièce 4-19).

On peut examiner plus attentivement cette baisse de la demande en s'arrêtant à l'augmentation des primes individuelles d'assurance-vie et des cotisations versées pour l'établissement d'une rente. La pièce 4-20 démontre que les primes individuelles d'assurance-vie ont constamment augmenté d'environ 6 % au Canada, tandis que l'augmentation des cotisations pour rente a fluctué considérablement, augmentant beaucoup plus rapidement dans les années 1980 et chutant ensuite brusquement au milieu des années 1990. Aux États-Unis, par contre, le secteur des rentes a joui d'une période prolongée de croissance rapide, avec un TCAC de plus de 21 % entre 1986 et 1996, comparativement à 7 % pendant la même période au Canada.

Cette différence peut s'expliquer, en partie du moins, par le traitement fiscal des rentes dans les deux pays. Aux États-Unis, les rentes peuvent être utilisées comme instruments d'épargne-retraite, le revenu gagné sur les rentes différées admissibles étant exonéré de l'impôt sur le revenu. Au Canada, par contre, le revenu sur les rentes différées est imposable; par conséquent, les fonds communs de placement qui sont admissibles aux régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER) sont l'instrument d'épargne-retraite le plus populaire.

Outre les changements dans le profil démographique, le fait que les clients sont de plus en plus avertis a aussi des répercussions importantes sur le secteur de l'assurance-vie. Comme dans d'autres secteurs, les clients ont délaissé les produits traditionnels pour des instruments d'investissement qui offrent des rendements supérieurs, et cela a contribué à faire baisser la demande de produits d'assurance-vie. La sensibilisation plus grande des clients a aussi contribué au dégroupement des produits, par exemple l'assurance polyvalente ou temporaire et les produits d'assurance-vie et de rente variables, lesquels se vendent de plus en plus (pièce 4-21).

Les produits dégroupés séparent les volets « risque » et « épargne » de l'assurance-vie entière traditionnelle, permettant ainsi aux clients d'acheter des investissements à rendement plus élevé et de conserver, à peu de frais, une assurance-décès (sous forme d'assurance temporaire) pendant les premières étapes de leur vie. Bien que les produits à rendement variable offrent habituellement des rendements plus élevés aux clients que les produits à rendement fixe, ils sont en concurrence directe avec une vaste gamme de fonds communs de placement, lesquels les surclassent en règle générale. La plus grande transparence de ces produits a également permis aux clients et à leurs agents de comparer directement la valeur de produits semblables offerts par différentes sociétés. Ainsi, face à ces nouveaux produits, les sociétés d'assurance-vie doivent mettre au point de nouvelles campagnes de marketing et de vente, et leurs services administratifs ainsi que la formation de leurs agents sont plus complexes et dispendieux.

De plus, en raison de l'adoption de produits dégroupés d'assurance-vie et de rente, les marges de bénéfice des sociétés d'assurance-vie sont à la baisse. Tout comme les fonds communs de placement, les produits à rendement variable sont essentiellement des produits d'investissement issus de la désintermédiation et, par conséquent, leur taux de rendement a tendance à suivre les indices du marché des capitaux. Ils sont aussi plus directement remplaçables par des fonds communs de placement que les produits d'assurance traditionnels regroupés et sont donc plus

vulnérables face à une concurrence de plus en plus vive. Par conséquent, leur marge est inférieure à celle des produits d'assurance-vie entière à forte valeur ajoutée (pièce 4-22). Les marges sont encore plus faibles pour l'assurance-vie temporaire, qui vise la simple garantie du risque de décès et n'offre aux assureurs-vie que peu d'occasions d'ajouter de la valeur.

Une hausse de la demande des produits d'assurance-vie dans les pays en développement vient faire contrepoids à l'évolution du profil démographique des pays développés et aux répercussions que cela entraîne sur l'agencement des produits. Les sociétés d'assurance-vie prennent donc de l'expansion dans les pays en développement et gèrent leurs portefeuilles d'activités internationales à partir d'établissements multiples.

Accroissement de la concurrence

Parallèlement à la baisse de la demande de produits d'assurance-vie, les sociétés d'assurance-vie des pays développés font face à une concurrence accrue de la part de toute une gamme de fournisseurs. Ces nouveaux participants accaparent une part importante du marché en offrant, souvent à coût moindre, des produits plus ciblés et intéressants que les acteurs traditionnels. De plus, ils se servent des nouveaux médias électroniques pour mettre au point des mécanismes novateurs de marketing et de soutien à la clientèle et pour distribuer des produits d'assurance par des canaux électroniques et directs. Parmi ces nouveaux participants, il y a les banques, les sociétés de marketing au travail, les gestionnaires de fonds communs de placement et les maisons de courtage, les agents de vente directe, les entreprises de logiciels financiers ainsi que les marchés de produits financiers en direct (pièce 4-23).

Bien souvent, ces nouveaux concurrents obtiennent un avantage concurrentiel important en misant sur leurs capacités actuelles et sur les relations qu'ils entretiennent déjà avec les clients pour vendre des produits d'assurance-vie. Les banques et les agents indépendants misent sur leur base actuelle de clients pour l'interdistribution de toute une gamme de produits en plus de ceux d'assurance-vie. Ces fournisseurs axés sur le conseil tablent sur les niveaux de service élevés et sur leurs relations durables avec les clients pour leur offrir toute une gamme de services financiers. On voit aussi apparaître des canaux de marketing direct et au travail rentables. Enfin, les entreprises de logiciels et les marchés en direct permettent aux clients de faire le tour du marché des services financiers, y compris d'assurance-vie, sans passer par un agent. Ces nouveaux concurrents « virtuels » sont mieux adaptés pour la vente de produits banalisés, comme de l'assurance temporaire, que les clients peuvent facilement comparer avec des produits semblables offerts par de nombreuses autres sociétés.

En Europe et en Australie, les banques se sont imposées comme des concurrents particulièrement redoutables dans le secteur de l'assurance-vie. En France, les banques se sont appropriées plus de la moitié du marché de l'assurance-vie, et un peu moins de 20 % au Royaume-Uni et en Allemagne (pièce 4-24). Ces pourcentages élevés de pénétration laissent entendre que les clients dans ces pays considèrent qu'il y a un avantage important au chapitre des coûts, du service et de la commodité à acheter des produits d'assurance-vie par ce canal. Il semble également que les Américains considèrent que c'est un canal qui leur convient pour acheter de l'assurance-vie pendant les années où ils sont particulièrement friands de ce type de produit. D'après

l'expérience de ces pays, la bancassurance aurait un potentiel considérable de croissance au Canada également.

Sous un angle économique, les banques sont particulièrement bien positionnées pour s'approprier une part du marché de l'assurance-vie. En misant sur leur clientèle et sur leur réseau de succursales, les banques peuvent être au moins deux fois plus productives que les agents. Cette efficacité supérieure et les commissions moindres versées au personnel de vente se reflètent dans les frais peu élevés d'acquisition de nouvelles polices des banques. En Italie, par exemple, la structure des coûts du canal des banques est considérablement moindre que celle des agents ou des conseillers financiers (pièce 4-25). Cette situation est due, en partie du moins, à la capacité plus grande des banques de faire des ventes à partir de références (pièce 4-26).

Des défis de plus en plus grands pour les agents traditionnels

L'évolution des attentes des clients et la concurrence plus vive dans le secteur de l'assurance-vie présentent des défis plus grands aux agents. Les coûts des agents sont relativement élevés, leur part du marché est à la baisse, le moral des troupes est bas, le taux de maintien en poste est faible. En effet, il en coûte considérablement plus pour distribuer des produits d'assurance-vie par l'intermédiaire des agents traditionnels que par divers autres canaux. Le coût de la vente d'une assurance-vie par un agent a tendance à être une fois et demie plus élevé que la valeur des primes de première année et plus de deux fois et demie supérieur au coût de la distribution par l'intermédiaire des banques. Le désavantage au niveau des coûts est aigu lorsque l'on compare les agents avec le marketing direct et la distribution en ligne. En outre, étant donné que les sociétés d'assurance-vie vendent plus de produits, la formation des agents coûte davantage et la réalisation d'une vente prend plus de temps.

La baisse de la demande et la concurrence plus grande des autres canaux ont fait chuter les ventes des agents. Aux États-Unis, les agents ont perdu une forte portion du marché, au rythme de 3 % par année au début des années 1990 (pièce 4-27), et cela se poursuit toujours. Cette part du marché a été récupérée par des courtiers indépendants, bien que les canaux directs aient également connu une croissance rapide. La même chose se produit au Canada, où le marché est récupéré par des courtiers indépendants - courtiers en placement, sociétés de fonds communs de placement, agents d'assurance-vie indépendants et conseillers en planification financière. Ces courtiers indépendants doivent leur succès à la plus grande transparence de la tarification et du rendement des produits d'assurance et à leur aptitude à produire des cotes comparatives sur des produits semblables offerts par un vaste éventail de sociétés d'assurance-vie.

En raison de cette diminution de leur part du marché, le moral des agents est à plat et les taux de maintien en poste sont à la baisse. Par conséquent, aux États-Unis, le nombre d'agents a baissé de 1 % par année au cours des dernières années et leur productivité, de 4 % par année. En outre, il est devenu plus difficile de recruter de nouveaux agents, en raison des perceptions négatives à l'égard des carrières dans l'assurance-vie.

Néanmoins, les possibilités sont encore nombreuses pour les agents. Les consommateurs de produits d'assurance-vie ont toujours besoin de conseils en finances et en investissements, et certains segments de clients souhaitent encore un contact personnel et un service souple et

commode. Les agents ont ainsi une occasion unique de maintenir, à long terme, des liens solides avec leurs clients. Bref, ce canal pourrait être viable à long terme s'il est en mesure de se réorganiser en fonction des besoins changeants du marché.

L'Impact sur d'autres institutions financières canadiennes

Les défis que présentent les forces mondiales du changement dans le secteur des services financiers ne visent pas seulement les banques et les fournisseurs d'assurance-vie. Au Canada, les entreprises de gestion d'actifs et les coopératives de crédit ressentent aussi les effets de ces forces.

Dans le domaine de la gestion d'actifs, par exemple, les nouvelles préférences des clients, qui ont eu des effets si radicaux sur d'autres institutions financières, ont provoqué une croissance phénoménale du marché canadien des fonds communs de placement de détail. Une augmentation annuelle de 44 % de 1990 à 1997 — (58 % provenant de nouveaux actifs sous gestion et 42 %, du rendement du marché); ce marché devrait continuer à prendre de l'expansion, bien que moins rapidement (pièce 4-28). En plus d'un ralentissement dans l'apport de fonds, le rendement des actifs détenus dans les fonds baissera vraisemblablement au cours des prochaines années. Peu importe la mesure choisie (taux de rendement historiques du marché, croissance du PIB ou croissance durable des bénéfices des sociétés), il est évident que le rendement à long terme des marchés de capitaux propres se stabilisera à des taux annuels plus durables, d'où un ralentissement de l'augmentation des actifs sous gestion.

De plus, les progrès technologiques permettent d'ouvrir de nouveaux canaux de distribution, d'atteindre plus de clients et de réduire considérablement les coûts. Les gouvernements éliminent en outre progressivement les obstacles à l'entrée d'acteurs étrangers et les restrictions touchant la nature et la provenance des produits et des canaux d'investissement. Par conséquent, les fournisseurs canadiens des services de gestion d'actifs devraient s'attendre à une concurrence de plus en plus forte de la part des fournisseurs tant locaux qu'internationaux. Il y a fort à parier que les frais élevés sur le marché canadien et la demande des investisseurs au chapitre des produits internationaux susciteront un intérêt marqué chez les entreprises étrangères de gestion de trésorerie, dont beaucoup chercheront peut-être à se tailler une part du marché en faisant une publicité tapageuse et en offrant des frais moins élevés ou en pénétrant directement le marché à l'aide de modèles de vente directe à frais réduits (p. ex. Scudder et TA).

Certains nouveaux distributeurs par canal de fonds communs de placement, par exemple les intermédiaires électroniques et les banques traditionnelles, ont déjà fait leur apparition sur le marché canadien. À l'instar de Charles Schwab aux États-Unis, ces nouveaux intermédiaires, notamment des courtiers à escompte comme TD Greenline et de nouveaux venus comme E*Trade, Mutual Fund Direct et Sterling, visent à contrôler la distribution des fonds communs de placement en n'imposant aucuns frais d'achat ou en imposant des frais considérablement réduits sur une vaste gamme de fonds de différents fournisseurs. Canada Trust est récemment devenue la première grande institution à réduire les commissions versées sur ses fonds³⁰. Ces nouvelles

³⁰ *The Globe and Mail*, édition du 8 avril 1998.

formes de concurrence, l'arrivée attendue d'acteurs étrangers et les pressions exercées en vue de réduire les frais pour augmenter le rendement des fonds lorsque le marché est en baisse conduiront vraisemblablement à l'instauration d'un modèle à l'américaine, c'est-à-dire un modèle qui se caractérise par de multiples canaux de distribution (dont de plus en plus des canaux directs et autonomes), par une gamme de produits plus vaste et par des coûts moindres pour l'investisseur (c.-à-d. des frais d'acquisition et de gestion moins élevés). Les sociétés canadiennes de fonds communs de placement doivent donc envisager des moyens de mettre sur pied ou d'acquérir ces nouveaux canaux de distribution directe ou indirecte, ou encore d'y participer.

Les coopératives de crédit n'ont pas été épargnées par ces forces mondiales. Au Canada, leur part des actifs financiers a baissé au cours des dernières années. De 1992 à 1996, la part de l'ensemble du crédit à la consommation détenue par les coopératives de crédit est passée de 13,2 % à 11,7 %, soit une baisse d'environ 3 % par année. Le nombre de coopératives de crédit à l'extérieur du Québec a considérablement diminué, passant de 1 500 en 1995 à 921 en 1997. Cette tendance est due en grande partie à la concurrence dynamique livrée par les banques et les nouveaux acteurs, comme les fournisseurs de fonds communs de placement. Nous prévoyons que le nombre de coopératives de crédit continuera à baisser, car il sera de plus en plus difficile pour de nombreux très petits fournisseurs d'être compétitifs. Par contre, les forces du changement auront aussi certaines conséquences positives pour les coopératives de crédit. Par exemple, la technologie a permis de nombreuses innovations. Une coopérative de crédit, la Vancouver City Savings, est à l'origine de la Citizens Bank, la première banque sans succursale au Canada. De plus, étant donné que les clients sont très satisfaits des coopératives de crédit au Canada, celles-ci pourraient palier les lacunes au niveau des services auprès des clients insatisfaits des grandes banques. Certaines coopératives de crédit ont d'ailleurs déjà lancé des campagnes de publicité pour se positionner en tant que solution de rechange amicale et axée sur les besoins des clients. Par exemple, la campagne amorcée par la Richmond Savings Credit Union est fondée sur une banque fictive, la « Humongous Bank », et ridiculise les services offerts par les grandes banques.

Aux États-Unis, les coopératives de crédit et les plus petites banques communautaires sont en pleine expansion et de nouveaux acteurs entrent sur le marché chaque année. Ces derniers comblent le vide laissé au niveau des services par les plus grandes banques qui ont fusionné ou qui ont été acquises depuis que le principe des banques nationales est permis. Par exemple, les banques communautaires et les coopératives de crédit s'affirment en Californie, où deux grands acteurs (la Bank of America et la Wells Fargo) dominent actuellement le marché. Ces nouvelles banques communautaires commencent aussi à répondre au désir des clients d'avoir accès à un service personnalisé (pièce 4-29).

* * *

Les forces du changement dans l'industrie mondiale des services financiers ont déjà ou auront vraisemblablement une incidence marquée sur les institutions financières canadiennes. Du fait des grands bouleversements secouant les centres de bénéfice traditionnels, de la complexité de servir des clients de plus en plus exigeants dans un monde qui repose sur la technologie, et des pressions qui en résultent sur les gains, les acteurs canadiens sont appelés à revoir leur position sur le marché tant intérieur qu'étranger. Dans le chapitre suivant, nous nous attardons à la compétitivité des institutions financières canadiennes et aux stratégies qui pourraient les aider.

5. Compétitivité des acteurs canadiens et éventuelles stratégies gagnantes

Compte tenu de la dynamique du changement dans le marché mondial et des conséquences qui en résultent, il est impératif que les institutions financières canadiennes examinent avec soin leur compétitivité et décident de la façon dont elles concurrenceront leurs rivales dans ce contexte en évolution rapide, d'une part, et des secteurs qu'elles viseront, d'autre part. Pour quelle raison la compétitivité relative des institutions financières canadiennes a-t-elle une importance? Pourquoi les Canadiens devraient-ils s'intéresser aux stratégies de ces institutions pour l'avenir? Parce que l'industrie fait partie intégrante de la santé et de la prospérité tant de l'économie canadienne que de ses participants, à savoir les actionnaires, les employés et les clients. Les institutions financières représentent plus de 5 % du PIB du pays, offrant un nombre proportionnel d'emplois de grande qualité. En fait, 4,6 % du nombre total des emplois au Canada se trouvent dans le secteur des finances et de l'assurance, et la rémunération moyenne y est 27 fois plus élevée que la moyenne nationale (pièce 5-1).

Dans le présent chapitre, nous chercherons donc à comprendre les facteurs qui en fin de compte déterminent la compétitivité des institutions financières canadiennes, tant au pays qu'à l'étranger, et nous décrirons diverses stratégies qui, exécutées comme il se doit, devraient permettre à ces institutions d'être « gagnantes » dans un secteur national et mondial des services financiers en pleine évolution.

Compétitivité des acteurs

Sur les 45 pays visés par l'enquête annuelle de l'IMD sur la compétitivité mondiale³¹, le Canada a été classé au dixième rang pour ce qui est de la compétitivité mondiale de son industrie des services financiers, soit une amélioration par rapport à l'année précédente où il était classé au treizième rang. L'efficacité du secteur bancaire et le dynamisme du marché boursier ont obtenu des notes relativement élevées, mais le coût et la disponibilité du capital ont fait baisser le classement général du Canada (pièce 5-2). Bien qu'il soit possible de contester la méthodologie utilisée par l'IMD, ces conclusions soulèvent de sérieuses questions pour le Canada. Si l'industrie canadienne des services financiers se classe bel et bien parmi les dix premières, comment chacune des institutions et les organismes qui les réglementent peuvent-ils miser sur cette réalisation pour améliorer la compétitivité de l'industrie, étant donné l'importance qu'elle a au Canada?

En fait, il peut être difficile de définir la notion de compétitivité. Il est facile d'en constater les résultats dans le monde des affaires (augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices, expansion des entreprises, satisfaction des clients qui en redemandent), mais c'est la raison pour laquelle une entreprise a pris de l'expansion en premier lieu qui explique sa compétitivité. Nos travaux auprès de sociétés de services financiers partout dans le monde nous ont permis de recenser des éléments qui se retrouvent dans la plupart des institutions concurrentielles. Dans la

³¹ International Institute for Management Development, Lausanne (Suisse).

présente section, nous donnons un aperçu de ces moteurs de compétitivité et nous évaluons la performance des acteurs canadiens — banques de SFP, banques de gros, assureurs vie et gestionnaires d'actifs — par rapport à celle de leurs homologues dans le reste du monde.

Les banques de SFP

Dans le secteur des SFP, il y a six principaux moteurs d'avantage concurrentiel (pièce 5-3) :

1. l'excellence opérationnelle;
2. l'offre de produits distinctifs aux clients;
3. la fidélisation des clients;
4. la taille;
5. une vaste gamme de produits et de moyens de distribution;
6. une présence et des compétences internationales.

L'excellence opérationnelle. Des six moteurs de la compétitivité, l'excellence opérationnelle est de loin la plus importante et la plus difficile à acquérir. Une capacité de fonctionnement à toute épreuve crée un avantage concurrentiel en permettant aux entreprises d'offrir à leurs clients une valeur supérieure à un prix équivalent ou inférieur à celui de leurs concurrents. Du coup, elles peuvent être aussi en mesure de réaliser des marges bénéficiaires supérieures.

Pour atteindre l'excellence opérationnelle, il faut vraiment optimiser l'efficacité et l'efficience pour offrir la meilleure valeur possible. Dans le secteur de la banque de détail, par exemple, cela signifie une grande capacité d'organisation dans une vaste gamme de fonctions, des ventes et du marketing à la gestion des canaux et au traitement des transactions en passant par une politique de crédit supérieure (pièce 5-4). L'excellence opérationnelle exige également des talents de calibre mondial, en particulier chez les cadres. Enfin, il faut une culture de la performance bien ancrée, chaque niveau de l'organisation étant motivé et axé sur la réalisation d'un ensemble cohérent d'objectifs d'entreprise.

Par rapport aux meilleures entreprises du secteur, les banques canadiennes n'ont pas une véritable culture de la performance. Leur efficience au niveau des coûts, bien que collectivement concurrentielle, accuse du retard par rapport aux banques des États-Unis et du Royaume-Uni qui font figure de chefs de file (pièce 5-5). Ce n'est que récemment qu'elles ont établi un lien direct entre la rémunération et une amélioration des résultats financiers. De plus, même si leurs compétences en gestion des risques sont conventionnelles et solides, les banques utilisent une technologie qui les empêche, dans une certaine mesure, d'innover rapidement au niveau des produits et d'accroître l'efficacité des processus. Nul doute que la population canadienne bénéficie du vaste réseau de succursales des banques, des ABM, et d'autres canaux, mais ces réseaux sont hautement homogènes. Malgré certaines récentes innovations sur le plan du marketing (p. ex. *mбанx*), ces canaux ne permettent pas vraiment aux grandes banques de se démarquer les unes des autres.

Enfin, de nombreuses banques sont encore en période de transition entre une attitude réactive et une politique proactive axée sur les besoins des clients. Comme en témoigne le degré de satisfaction de leurs clients, il y a toujours un écart entre le service auquel s'attendent les clients et celui qu'offrent les banques.

L'offre de produits distinctifs aux clients. Le deuxième moteur de la compétitivité des banques de SFP est l'offre de produits distinctifs aux clients, c'est-à-dire un ensemble gagnant de produits et de prix adapté aux besoins d'un segment donné de clientèle que ne peut battre la concurrence. Même si cette offre distinctive exige souvent l'excellence opérationnelle, on peut aussi y arriver en prévoyant mieux que les concurrents les besoins des clients ou en ciblant des segments spécifiques du marché. Les grandes institutions, comme les banques canadiennes, ont souvent de la difficulté à avoir une politique ciblée parce qu'habituellement leur clientèle est très diversifiée et représentative de l'ensemble du marché. Cela peut ouvrir des possibilités à des acteurs plus petits et spécialisés qui n'ont pas besoin d'« offrir de tout à tous » et qui peuvent se permettre d'aller chercher des clients plutôt que de les conserver (pièce 5-6).

La fidélisation des clients. La fidélisation des clients est l'une des meilleures armes que peut avoir une institution en place pour se défendre contre les nouveaux concurrents. Des clients fidèles ne changeront pas facilement d'institution ou de marque et ainsi l'entreprise établie a un net avantage par rapport à ses concurrents pour retenir ces clients (pièce 5-7).

De toute évidence, les banques canadiennes ont réussi à fidéliser leurs clients. Elles jouissent d'une présence quasi universelle au Canada grâce à leur réseau de succursales et d'ABM, ce qui leur garantit une présence physique sans égale dans tout le pays. Fait tout aussi important, elles ont la réputation inébranlable d'être des havres sûrs pour les économies des épargnants. Par conséquent, les banques se taillent la part du lion des plus importantes gammes de produits du secteur des SFP (pièce 5-8).

Jusqu'à présent, cette fidélisation a réussi à éloigner la concurrence. Aucune banque canadienne n'a pu accroître sa part de marché de plus de 1 point de pourcentage par année autrement qu'au moyen d'acquisitions. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, c'est cette même fidélité très précieuse des clients qui est de plus en plus visée. Des entreprises spécialisées étrangères (par exemple MBNA et ING Direct) s'intéressent aux secteurs lucratifs des cartes et des dépôts; en outre, les investissements des clients ont attiré de nouvelles catégories d'intervenants (comme les gestionnaires d'actifs).

La taille. Il y a une hypothèse implicite qui sous-tend la vague récente — et de plus en plus importante — de fusions au Canada, aux États-Unis et en Europe, à savoir que la taille va nécessairement de pair avec l'efficacité. Il est vrai, dans une large mesure, que les grandes institutions, étant présentes dans plus de marchés, peuvent de fait saisir plus d'occasions d'augmenter leur chiffre d'affaires (ce qu'on appelle des économies de gamme), réaliser des économies d'échelle dans plus de produits et de services, acquérir de nouvelles compétences et éventuellement améliorer leurs résultats financiers. En étant importantes, les institutions ont plus de force et de souplesse financières — que ce soit grâce à une capitalisation boursière supérieure ou à des budgets d'investissement et de dépenses plus élevés — pour obtenir de nouvelles positions sur le marché et acquérir de nouvelles clientèles. Cependant, même s'il est vrai que les

grandes institutions ont plus d'occasions d'améliorer leur performance, cela ne veut *pas* nécessairement dire qu'elles saisissent toujours ces occasions ou qu'elles réalisent les avantages d'une taille plus importante (pièce 5-9).

Nous avons essayé de déterminer si les avantages de la taille peuvent s'appliquer à chacun des moteurs des résultats financiers, à savoir le chiffre d'affaires, le coût, le capital et le risque, pour découvrir des faits intéressants (pièce 5-10).

En ce qui concerne *l'augmentation du chiffre d'affaires*, l'expérience américaine démontre qu'ensemble les 25 plus importantes sociétés de portefeuille bancaires n'ont pas connu une croissance plus rapide que leurs pendants moins importants. Ces 25 institutions (qui représentaient 73 % du chiffre d'affaires des 125 plus importantes sociétés de portefeuille bancaires) ont augmenté leur chiffre d'affaires à un taux annuel composé moyen de 13,3 %, de 1992 à 1996 — soit tout juste 0,2 % de plus que la moyenne de l'ensemble du groupe. Fait intéressant à souligner, les 25 plus importantes institutions qui suivaient sur la liste ont augmenté leur chiffre d'affaires plus rapidement que les 25 premières, soit en moyenne de 15,1 % par année pendant la même période. Même le groupe des 25 institutions moins importantes et l'autre groupe précédent de 25 institutions sont parvenus à accroître leur chiffre d'affaires de 11,9 et de 12,6 % respectivement. Étant donné ce qui précède, l'argument selon lequel une taille plus importante permet de faire grimper plus rapidement le chiffre d'affaires n'est pas appuyé par les faits (pièce 5-11). Cependant, le tout nouveau Citigroup — la plus importante firme de services financiers du monde créée par le projet de fusion de la CityBank et du Travelers Group — mettra tout en oeuvre pour accroître son chiffre d'affaires en vendant toute une gamme de produits bancaires, de courtage et d'assurance à sa clientèle combinée — un talent qu'on reconnaît à Travelers.

En ce qui concerne les *coûts*, la taille peut aider à répartir les coûts fixes, à investir dans de nouvelles technologies et à établir des marques. En répartissant les coûts fixes (par exemple des investissements importants dans la technologie et dans la capacité de traitement d'arrière-guichet) sur un plus grand nombre d'activités, une grande institution peut réaliser des économies. Par exemple, il en coûte légèrement moins pour traiter un chèque ou servir un client d'un centre téléphonique quand le coût total de traitement des chèques ou des appels est absorbé par un plus grand nombre de clients (pièce 5-12). Toujours d'après l'expérience américaine, des consolidateurs efficaces comme l'ancienne First Bank System (maintenant l'US Bank Corp) parviennent à appliquer leurs compétences opérationnelles à leurs acquisitions et de fait à améliorer le ratio d'efficacité de l'institution combinée. Cependant, cet avantage a des limites pratiques lorsqu'une opération fonctionne déjà à plein rendement et qu'une augmentation de volume entraîne une hausse de coûts fixes et variables.

La taille augmente indéniablement la capacité d'une institution de faire des investissements importants pour devenir plus concurrentielle. La technologie et le soutien des marques en sont deux bons exemples. Les sommes que les grandes institutions consacrent à la technologie de l'information sont stupéfiantes. En 1996 seulement, les trois plus grandes banques aux États-Unis ont investi près de 5 milliards de dollars américains. En guise de comparaison, tout le secteur bancaire canadien a dépensé moins de 3 milliards de dollars américains (pièce 5-13). Dans un contexte où il faut une technologie compétitive, sinon de pointe, même les institutions

les plus avisées dans leurs dépenses devront déboursier davantage simplement pour se tenir à jour — et sans la taille voulue, c'est impossible. Même pour impartir au chapitre de la technologie de l'information, il faut investir.

Lorsqu'il est question d'établir leur marque, les montants que les grandes institutions dépensent sont presque tout aussi impressionnants. Les principaux fournisseurs de SFP à l'échelle mondiale, par exemple, investissent des sommes considérables, en proportion de leur taille, pour appuyer leurs marques internationales. En 1996, les neuf plus gros budgets de publicité dans les services financiers aux États-Unis ont représenté près de 1,6 milliard de dollars CAN — soit environ 175 millions de dollars par marque. En guise de comparaison, seulement deux ans auparavant, plus de 50 institutions canadiennes avaient consacré au total 187 millions de dollars à la publicité — soit environ 3,7 millions de dollars par marque (pièce 5-14). Si les institutions financières canadiennes espèrent concurrencer leurs rivales sur la scène internationale ou même parvenir à se défendre au pays, elles ont tout un défi à relever simplement pour rattraper le temps perdu dans la publicité des marques.

La taille à elle seule, cependant, n'offre aucune garantie d'accroissement de la rentabilité, que ce soit aux États-Unis (pièce 5-15) ou au Canada (pièce 5-16). Par exemple, les 25 plus grandes banques américaines ont collectivement amélioré leurs coûts de 1,8 % par année entre 1992 et 1996, hausse qui correspond à l'augmentation des 125 plus importantes banques et qui accuse du retard par rapport à celle des deuxième et quatrième quintiles (selon la taille). De plus, même si théoriquement les grandes institutions auraient pu devenir plus efficaces plus rapidement, leur performance n'était que moyenne. En fait, on pourrait prétendre que compte tenu de la vague des acquisitions aux États-Unis, les banques plus petites sont davantage encouragées à réduire leurs coûts. Car si elles ne le font pas, elles risquent d'être acquises par une institution plus efficace, ou à tout le moins plus grande (pièce 5-17).

Il y a plusieurs facteurs qui semblent empêcher les grandes institutions de bénéficier des économies d'échelle disponibles. Une intégration coûteuse après une fusion peut avoir des répercussions négatives sur l'efficacité d'exploitants auparavant « fougueux » — la Wells Fargo en est un exemple. Les institutions de plus petite taille ont maintenant la capacité d'impartir des activités à effet d'échelle et ont donc atteint la taille efficace ou l'ont dépassée dans certains domaines. Enfin, les dirigeants n'ont peut-être pas le talent et l'efficacité nécessaires pour être de bons exploitants.

Il y a pourtant un domaine où, selon nous, il y a un lien direct entre la taille et la *rentabilité des capitaux*, c'est-à-dire la capacité de la banque de bénéficier pleinement de l'effet de levier autorisé. Plus la banque est grande, plus son coefficient de capital de première catégorie est petit, c'est-à-dire qu'elle a plus d'occasions d'investir dans des actifs productifs que les banques plus petites (pièce 5-18). Cependant, comme l'ont récemment prouvé les grandes banques japonaises, même si vous êtes en mesure de faire en sorte que l'effet de levier financier de votre bilan soit plus efficace, cela ne veut pas nécessairement dire que vous allez le faire avec des actifs intéressants ou avec un bon rendement pour les actionnaires (pièce 5-19).

Enfin, même si les grandes institutions, de toute évidence, n'ont pas saisi toutes les occasions offertes par leur taille, elles conservent toutefois un avantage sur le plan de *l'absorption des*

risques. Elles ont tout simplement une plus grande capacité d'absorber les risques de crédit d'une contrepartie ou d'un pays et les risques de marché de tout le portefeuille. En outre, les grandes institutions peuvent absorber leurs propres faiblesses opérationnelles dans une plus large mesure, mais elles n'en demeurent pas moins tout aussi exposées au risque découlant du contexte et du comportement du marché que les plus petites institutions (pièce 5-20).

La gamme de produits et de canaux de distribution. Les banques canadiennes offrent à leurs clients du marché intérieur toute une gamme de produits et de services avec des directeurs de succursales en mesure de leur vendre tous les produits du secteur des SFP à l'exception des produits d'assurance (pièce 5-21). Ainsi, les banques ont l'occasion de bénéficier de leur vaste gamme de produits et de leurs canaux de distribution. Elles peuvent offrir une gamme raisonnablement complète de produits par le biais du canal choisi par le client. Elles peuvent déterminer les préférences et les profils d'achat des clients grâce à leur base de données et ensuite adapter leurs ventes et leurs services en conséquence afin de conserver les clients intéressants et d'obtenir une plus grande part de leurs opérations bancaires (pièce 5-22). Cependant, d'après les résultats des sondages, les clients canadiens considèrent que le concept du monoguichet n'est pas si intéressant. En outre, avec l'apparition d'agents de « réagenceurs » de produits ou de services et de nouveaux intermédiaires, comme « i-money », les consommateurs ont maintenant accès à une seule interface pour traiter avec de multiples institutions.

La présence à l'échelle internationale. Comme tenu du fait que les marchés intérieurs sont en pleine maturité, les banques de détail canadiennes devront chercher des possibilités d'expansion dans les marchés internationaux pour répondre aux attentes de leurs actionnaires. Bien que les banques canadiennes semblent avoir une présence internationale raisonnablement bien établie, les cinq grandes institutions tirant au moins le quart de leurs bénéfices d'activités internationales (pièces 5-23 et 5-24), il y a peu d'exemples évidents de leadership marqué dans les SFP à l'extérieur du Canada. Par exemple, les opérations européennes et asiatiques de la Banque Royale sont dans une large mesure des bureaux de représentation qui offrent des services bancaires aux Canadiens et aux multinationales canadiennes. Ces bureaux ne fournissent à l'institution aucune expérience opérationnelle locale importante. Il convient toutefois de souligner certains exemples de réussite internationale au chapitre des SFP comme les activités de courtage à escompte de la TD.

L'espace concurrentiel se mondialise de plus en plus. Pendant des années, la « loi d'un prix universel » s'est appliquée aux services de mobilisation de fonds et aux services conseils offerts aux sociétés en mesure d'accéder aux marchés financiers internationaux. Aujourd'hui, cette « loi » s'applique de plus en plus non seulement aux services commerciaux moyens, mais également à certains services de détail (pièces 5-25, 5-26 et 5-27). Cependant, les services « de proximité », c'est-à-dire ceux qui sont définis par la présence physique comme les services bancaires dans les succursales, demeureront vraisemblablement au niveau local ou, tout au plus, régional. Il y a fort à parier que les acteurs internationaux présents dans de nombreux marchés se disputeront de plus en plus les marchés de produits, par exemple les cartes de crédit et la gestion d'actifs (fabrication de produits), en misant sur leurs compétences en exploitation et en marketing. Étant donné cet environnement concurrentiel qui évolue rapidement, nous devons comprendre comment les banques canadiennes se situent pour ce qui est tant de se défendre au pays que d'attaquer à l'étranger.

Alors, qu'en est-il des banques de détail canadiennes? Sur le marché intérieur, les banques canadiennes du secteur des SFP ont des atouts de choix. Elles jouissent de la loyauté de leurs clients, chacune en ayant des millions qui croient que les banques sont des endroits sécuritaires pour placer leur argent. Et même s'ils se plaignent souvent des frais et des niveaux de service, ces clients sont fidèles et changeront rarement pour des raisons de prix. Les banques de détail sont de loin les institutions financières les plus importantes au Canada; en effet, elles sont présentes partout au pays et ont atteint une taille efficiente minimale dans un certain nombre de domaines opérationnels, par exemple les centres téléphoniques et le traitement des chèques. Chacune des banques offre une gamme complète de produits de transaction, d'investissement et de crédit — un choix qui se compare favorablement avec celui offert dans d'autres pays développés.

Malgré tout, les banques de détail canadiennes pourraient toujours être vulnérables. Les produits qu'elles proposent sont de vastes ensembles, ce qui en fin de compte pourrait aller à l'encontre de leurs efforts visant à cibler des groupes spécifiques de clients (p. ex. investisseurs et initiés à la technologie). En outre, elles n'ont pas encore atteint l'excellence opérationnelle nécessaire pour soutenir et dépasser des concurrents de calibre mondial, que ce soit au pays ou à l'étranger. Nous croyons donc que les banques de détail canadiennes devront compléter leur stratégie d'expansion internationale, si elles en ont une, avec des stratégies de défense pour protéger leur clientèle au pays.

Les banques de détail canadiennes sont confrontées à des défis encore plus redoutables à l'échelle internationale (pièce 5-28). Loin de leurs marchés, elles perdent beaucoup de leurs avantages — leur taille comparative et une clientèle importante et bien établie. Elles n'ont également pas les compétences, les produits distinctifs et la présence internationale nécessaires pour rivaliser avec des champions mondiaux comme le Groupe AXA dans les assurances, la Citibank dans la banque de détail et Merrill Lynch dans le courtage au détail.

Les banques de gros

La compétitivité des principales banques de gros du monde se manifeste dans leur position sur le marché, lequel est dominé par une poignée d'entreprises (pièce 5-29). Ces positions sont tributaires d'un rendement distinctif dans quatre procédés de gestion que voici (pièce 5-30) :

- **Gestion du risque opérationnel.** Un moteur important de l'avantage concurrentiel des banques de gros (qui correspond à l'excellence opérationnelle dans la banque de détail) est leur capacité d'atténuer des risques opérationnels considérables, par exemple l'exécution sur les marchés de capitaux, et de contenir les coûts (jusque dans une certaine mesure) dans un secteur où l'augmentation des coûts dépasse celle du chiffre d'affaires depuis dix ans.
- **Gestion financière et gestion du risque.** Il est nécessaire de mettre au point des systèmes perfectionnés de gestion du risque et du rendement non seulement pour aider à prendre des décisions avisées en ce qui concerne les arbitrages risque-rendement mais également pour améliorer le mécanisme de contrôle des risques afin d'éviter une exposition excessive à une seule contrepartie.

- **Déploiement des ressources humaines et des capitaux.** En raison de la volatilité inhérente des marchés de capitaux, il faut faire preuve de souplesse dans le déploiement des ressources humaines et des capitaux afin que les rendements puissent être protégés dans les marchés à la baisse.
- **Organisation du genre partenariat.** En raison du grand nombre de leurs collaborateurs talentueux, les principales banques d'investissement doivent avoir des organisations du genre partenariat qui récompensent l'esprit d'entreprise et encouragent la collaboration.

Il est difficile d'évaluer la performance des courtiers canadiens en valeurs mobilières en fonction de ces critères de concurrence. Cependant, quelques observations nous donnent des pistes intéressantes pour évaluer leur compétitivité générale et leur capacité concurrentielle, tant au pays qu'à l'étranger. Premièrement, tandis que les courtiers canadiens contrôlent pratiquement tout le secteur de la souscription des actions sur le marché intérieur, les principales entreprises américaines dans le domaine ont fait des incursions importantes sur les marchés intérieurs des titres d'emprunt et sont les souscripteurs de choix pour mobiliser des capitaux sur le marché international des titres de participation et des titres d'emprunt. Deuxièmement, si la compétitivité est en fin de compte attestée par la performance financière, les courtiers canadiens en valeurs mobilières accusent un retard par rapport à leurs homologues américains et, qui plus est, ne contribuent pas à la création de valeur pour les actionnaires. Spécifiquement, ils n'obtiennent pas les rendements qu'exige le degré de risque inhérent à leurs activités pour récompenser les propriétaires d'avoir pris ces risques. Leurs bénéfices sont peut-être élevés, mais pas suffisamment pour garantir un rendement satisfaisant sur le capital qu'il a fallu investir pour les réaliser (pièce 5-31).

Les assureurs-vie

Tel qu'expliqué dans les chapitres 3 et 4, l'industrie canadienne de l'assurance-vie traverse une période de changement sans précédent et elle devra acquérir de nouvelles compétences et répondre à de nouvelles exigences pour aller de l'avant. Pour soutenir la concurrence, les assureurs vie devront (pièce 5-32) :

- **Réorganiser et adapter tant les produits qu'ils offrent que leur système de distribution** (c.-à-d. l'agent de carrière traditionnel). À la lumière des changements démographiques qui s'annoncent et des nouvelles formes de concurrence, les assureurs vie devront mettre au point des produits et des canaux beaucoup plus innovateurs et offrir davantage que les produits conventionnels d'épargne et de protection par un seul réseau de distribution. Des concurrents ont déjà fait preuve d'innovation et ont dégroupé les éléments « protection » et « investissement » des produits traditionnels et ont diversifié leur mode de prestation (p. ex., téléphone et courrier) en fonction des besoins de segments de clientèle spécifiques.
- **Réaliser les avantages d'une taille supérieure.** Tout comme dans les activités bancaires de détail, une taille plus grande peut offrir des possibilités d'améliorer le rendement sous divers aspects. Les grandes entreprises peuvent réaliser des économies d'échelle supérieures dans les opérations d'arrière-guichet — particulièrement dans le secteur des

rentes variables, qui est axé sur les procédés. Elles sont dans une meilleure situation pour investir dans la promotion des marques et développer la distribution par des tiers (p. ex., les fonds communs de placement) et pour éventuellement atteindre une capitalisation boursière (pour les sociétés à capital-actions) qui leur permettra d'acquérir des systèmes d'exploitation de calibre mondial, des têtes de pont internationales et le leadership nécessaire pour fidéliser tout à fait les clients. Aux États-Unis, l'échelle est un moteur particulièrement fort de la compétitivité dans le secteur des contrats individuels de rentes (pièce 5-33).

- **Acquérir la flexibilité voulue pour prendre de l'expansion dans un secteur financier en pleine évolution.** Pour avoir la flexibilité nécessaire à l'expansion, les acteurs canadiens devront acquérir de nouvelles compétences. À la lumière des récentes annonces de démutualisation, les assureurs vie devront non seulement mener à bien ce processus, mais aussi présenter des plans d'expansion crédibles à leurs nouveaux actionnaires — vraisemblablement par des acquisitions nationales ou internationales (p. ex., l'acquisition au coût de 1,2 milliard de dollars des activités canadiennes de la Métropolitaine par la Mutuelle).
- **Gérer beaucoup plus rigoureusement leurs activités.** Les sociétés d'assurance-vie devront faire preuve d'une rigueur sans précédent dans la gestion de leurs activités pour être plus performantes. Leur rendement historique d'environ 10 % (ou moins) sur les bénéfices non distribués ne sera tout simplement plus acceptable pour les actionnaires publics qui ont reçu des rendements composés bien supérieurs dans d'autres secteurs des services financiers (pièce 5-34).

Les assureurs vie du Canada ont la base voulue pour être concurrentiels tant au pays qu'à l'étranger. Au pays, les six plus grands assureurs vie jouissent d'une solide position dans leurs canaux et produits traditionnels. Cependant, ils font toujours face à la menace combinée des acteurs qui ont misé sur la bancassurance et de ceux, en expansion rapide, qui misent sur les moyens directs et électroniques. De plus, le fait que les clients préfèrent des produits d'assurance temporaire sur lesquels la marge bénéficiaire est moins élevée à des produits d'assurance-vie entière et cherchent à investir ailleurs la différence aura des conséquences négatives sur la rentabilité des assureurs vie à moins qu'ils ne parviennent à récupérer le volet « investissement » du produit dégroupé d'assurance-vie entière.

Contrairement à leurs pendants dans le secteur de la banque de détail, les assureurs vie du Canada sont très actifs sur les marchés internationaux (p. ex., à Hongkong) et continuent à s'étendre. En fait, à la fin de 1996, l'industrie avait réalisé près de 44 % de son revenu de primes à l'extérieur du Canada, ce qui indique qu'il y a déjà une base solide pour concurrencer à l'étranger (pièce 5-35). Cependant, les acteurs canadiens seront de plus en plus confrontés à des consolidateurs mondiaux comme le Groupe AXA et Allianz qui hausseront la barre de la compétitivité dans les marchés internationaux (pièce 5-36).

Les gestionnaires d'actifs

De bien des façons, le coût et l'efficacité des services offerts par les gestionnaires d'actifs sont les plus transparents. On suit de près et on cite abondamment les rendements des fonds communs de placement et on comprend généralement bien ce qu'il en coûte pour acheter des fonds. Par conséquent, l'effet d'échelle se manifestera par une meilleure performance sur le plan des risques et des rendements, par des frais de gestion moins élevés grâce à des économies d'échelle (p. ex., plus de dollars des clients sous gestion par gestionnaire de fonds) et de gamme (p. ex., recherche sur les investissements appliquée à plus de fonds) et l'application des capacités exemplaires en matière de produits et de prestation (pièce 5-37). L'expérience du R.-U. illustre parfaitement la capacité des grands gestionnaires de fonds de réduire leurs dépenses (pièce 5-38).

Il semble que la capacité des acteurs canadiens à atteindre ce genre d'échelle est limitée. Au Canada, les activités de gestion d'actifs de détail et institutionnels sont relativement fragmentées dans leur propre marché (pièce 5-39). Dans la gestion d'actifs de détail, par exemple, les dix premières entreprises détiennent une part de 66 % et dans la gestion d'actifs institutionnels, une part atteignant presque 40 %. Aucun acteur n'a une part supérieure à 11 %. De plus, la plus importante entreprise canadienne dans ce domaine, le Groupe Investors, ne fait pas le poids face à un géant comme Fidelity Investments et n'a ni l'échelle voulue pour mieux répartir ses frais de gestion ni la gamme de choix d'investissement — typique d'une grande institution — qui lui permettrait de servir ses clients de façon plus complète (pièce 5-40).

Pourtant, les gestionnaires canadiens d'actifs peuvent avoir un avantage inhérent sur les nouveaux venus étrangers, actuels et éventuels. Les entreprises canadiennes jouissent de relations établies avec leurs clients dans une catégorie de produits surtout axés sur la confiance et la durabilité et elles sont davantage en mesure de composer avec les exigences législatives locales pour fournir aux clients des solutions.

Recensement des stratégies gagnantes possibles pour les institutions financières canadiennes

On commence à voir des entreprises se démarquer sur le marché mondial des services financiers. Dans chaque secteur et dans de nombreux pays, les institutions les plus performantes ont distancé leurs concurrents sur les plans de l'augmentation du chiffre d'affaires ou de l'accroissement de la rentabilité, ou des deux. Ces institutions ont été récompensées de leur réussite sur les marchés de capitaux par un accroissement des multiples de leur valeur comptable et de la capacité conséquente d'augmenter la valeur pour leurs actionnaires, soit en acquérant des concurrents ou en conservant leurs bénéficiers. Du même coup, les institutions qui ont de plus en plus de difficultés à composer avec les forces mondiales du changement ont également été mises au jour. Ces institutions, tant grandes que petites, qui réussissent moins bien ont une caractéristique commune : elles doivent parvenir à convaincre les marchés de capitaux (en fait leurs propriétaires) de leur pays qu'elles ont un plan viable pour devenir des gagnants à long terme ainsi que les performances nécessaires pour y arriver (pièce 5-41).

Dans cette section, nous examinons les stratégies utilisées par les chefs de file mondiaux et nous évaluons les options viables pour les institutions financières canadiennes.

Les stratégies gagnantes dans les services financiers mondiaux

Les chefs de file sur le marché mondial des services financiers semblent être en contrôle total de leur destinée stratégique grâce soit à leur performance financière supérieure (p. ex. la Fifth Third Bancorp) soit à une combinaison de performance et de capitalisation boursière (p. ex., le Travelers Group, même avant son projet de fusion avec Citicorp). Plus que toute autre mesure, cette analyse des chefs de file sectoriels établit l'ampleur du défi pour les fournisseurs canadiens des services financiers (pièce 5-42).

Les banques dans le secteur de SFP. Dans le secteur des SFP, le domaine traditionnel des banques de détail, cinq grandes stratégies se dégagent parmi les entreprises chefs de file. Ces stratégies se caractérisent par l'excellence dans au moins deux des six critères nécessaires à la compétitivité globale des SFP (pièce 5-43).

La Citibank est l'exemple parfait d'un acteur mondial multi-produits et chef de file qui excelle dans tous les critères de compétitivité des SFP. L'une des banques à valeur la plus élevée au monde, Citibank a en effet ouvert la voie à la prestation de toute une gamme de produits bancaires de détail et de services de distribution —sur une base mondiale — en mettant l'accent sur la distribution électronique et un vaste réseau d'ABM. Sa position sur le marché et son rendement sont tellement robustes qu'il est possible qu'elle soit la seule à pouvoir appliquer cette stratégie. Son projet de fusion avec Travelers lui permettra d'élargir encore davantage sa base de produits et de clients.

La Lloyds TSB applique, à une échelle nationale plutôt que mondiale, une stratégie de détail multi-produits semblable. La Lloyds n'a pas hésité à acquérir à la fois des concurrents et des entreprises complémentaires, à gérer rigoureusement ses coûts et à se dessaisir sans pitié des éléments non performants dans son portefeuille (p. ex., les prêts aux entreprises), devenant la plus importante banque de détail au Royaume-Uni et la banque qui a la valeur la plus élevée au monde.

Cette même stratégie bancaire de détail multi-produits peut aussi être appliquée avec succès sur une base régionale (p. ex. dans plusieurs États), ainsi que l'ont prouvé des acteurs américains comme la Wells Fargo et la NationsBank ainsi que des acteurs relativement plus petits comme la Fifth Third de Cincinnati. La Fifth Third est une opération très efficiente (ratio NIX³² de 48 %, en 1996) et sa capitalisation boursière est égale à celle de la CIBC, mais avec 85 % moins d'actifs. Cependant, aux États-Unis, la « phase finale » s'annonce dans les services financiers car même des acteurs régionaux très performants et relativement importants ont récemment annoncé des fusions pour consolider leur présence dans une région (c.-à-d., BancOne-First Chicago) ou bâtir une institution d'envergure vraiment nationale (c.-à-d., NationsBank-BankAmerica).

³² Le ratio NIX se définit comme étant les dépenses autres que les intérêts divisés par les produits d'exploitation. Il s'agit d'une mesure de l'efficacité d'une banque.

En outre, l'apparition de spécialistes a créé une nouvelle catégorie de chefs de file axés sur les produits. Fidelity Investments, de loin le gestionnaire de fonds communs de placement indépendant le plus important au monde, est imbattable sur les plans de l'excellence opérationnelle, de l'offre de produits distinctifs aux clients et de la fidélisation des clients. MBNA, la banque américaine spécialisée dans les cartes de crédit, fait également bonne figure à cet égard. Elle a fait grimper de façon spectaculaire sa capitalisation boursière, qui est passée de moins de 3 milliards de dollars en 1992 à plus de 20 milliards de dollars à la fin de 1997 en misant uniquement sur l'émission et le service de cartes de crédit.

Enfin, dans leur course pour grandir, de nombreuses banques de détail ont permis à des fournisseurs locaux plus petits de se distinguer en répondant mieux aux besoins des clients, en fournissant davantage un service de proximité et en exploitant les lacunes au niveau des services de leurs concurrents trop occupés à se consolider. En Californie, de nouvelles banques locales ne cessent d'ouvrir, ce qui prouve à la fois que la demande est là et que ces institutions peuvent réussir. En 1997, dix nouvelles chartes bancaires ont été accordées en Californie seulement, du jamais vu depuis 1991. Les gens aiment qu'elles mettent l'accent sur les petites et moyennes entreprises, qu'elles offrent un service personnalisé et qu'elles participent à des activités communautaires; les résultats sont là pour en témoigner : un rendement de l'actif de 4,4 % en 1997 par rapport à une moyenne de 1,2 % pour toutes les banques californiennes.

Les banques de gros. Les banques de gros doivent choisir non seulement les marchés auxquels elles veulent participer et la gamme de services qu'elles veulent offrir, mais aussi la mesure dans laquelle elles mettront en jeu (c.-à-d., risqueront la capacité restreinte de leur bilan) pour offrir ces services. La scène mondiale du tous-services est dominée par les firmes américaines Goldman Sachs, Morgan Stanley, et Merrill Lynch. Même si elles sont américaines, ces organisations sont vraiment mondiales et tirent une part importante — sinon le gros — de leurs bénéfices de leurs activités de mobilisation de fonds et de conseil partout dans le monde.

D'autres acteurs ont préféré des services de gros davantage ciblés, mais toujours à grande échelle — et ils sont en mesure d'être concurrentiels et de bien performer dans un cadre national ou régional (p. ex., la Chase Manhattan aux États-Unis, Schroeders et Jardine Fleming en Europe et en Asie). De même, un certain nombre d'exploitants de créneaux ont misé sur leurs capacités régionales et leur connaissance supérieure du marché (p. ex., la Lazard Frères dans le domaine du conseil en fusions et acquisitions), ou sur une gamme de produits ciblée pour se constituer une clientèle durable (p. ex., Alex Brown pour les introductions en bourse d'entreprises de technologie) (pièce 5-44).

Ces stratégies sont efficaces et les rendements supérieurs à la moyenne du marché que chacun de ces acteurs a réalisés sur une base continue au cours des dernières années sont là pour le prouver (pièce 5-45).

Les assureurs vie. Les chefs de file dans le domaine de l'assurance-vie ont appliqué des stratégies sur deux fronts, à savoir le centrage et la croissance, et il y a eu des réussites dans les deux camps (pièce 5-46). Ces acteurs ont suivi des stratégies très ciblées qui leur ont permis d'atteindre des résultats supérieurs, et ce même dans les marchés développés à faible croissance. L'USAA, par exemple, fait l'envie dans le milieu car cette société a fait augmenter son revenu des

primes en visant exclusivement les militaires américains à la retraite et leur famille. Elle a récemment élargi dans une certaine mesure ses activités pour englober le personnel militaire avec libération honorable et les services connexes (p. ex., les réserves et la Garde côtière). Elle n'en demeure pas moins ciblée sur des segments rigoureusement définis de clients à partir desquels elle peut adapter les produits qu'elle offre. La Northwestern Mutual a misé sur l'excellence dans la gestion d'un seul canal, à savoir les agents d'assurance-vie, et a monté une équipe d'agents très spécialisés qui valorisent ce qu'ils ont en main, qui sont plus productifs et qui savent davantage conserver les clients intéressants.

Une stratégie axée sur le produit, ou qui vise l'excellence dans une catégorie, a permis à des sociétés comme l'UNUM, qui se concentre sur l'assurance-invalidité, d'être parmi les gagnants. Certaines ne visent qu'une partie du marché (p. ex., la Great-West dans la fabrication) et d'autres se fondent sur des secteurs qui ne semblaient pas intéressants au début (p. ex., la Conseco et la Sun America qui ont récupéré des portefeuilles d'activités radiées).

D'autres acteurs du domaine de l'assurance ont amélioré leur performance en appliquant l'une des nombreuses stratégies de croissance. Ainsi, l'Aegon et la Sun America ont connu une grande réussite sur le plan du regroupement ces dernières années, non seulement en achetant des sociétés, mais également en retenant les clientèles acquises et en améliorant l'efficacité et l'efficience avec laquelle ces clientèles sont servies. De 1993 à 1996, leurs compétences en regroupement d'activités a aidé ces sociétés à augmenter leur capitalisation boursière à un rythme presque six fois plus rapide que celui de l'ensemble de l'industrie américaine de l'assurance-vie (pièce 5-47).

Voici d'autres stratégies d'expansion qui ont fait leur preuve : de nouveaux produits et de nouveaux services (Hartford), de nouveaux secteurs d'affaires (New York Life), de nouveaux secteurs géographiques (Manuvie en Asie) et la mise au point de nouveaux canaux de distribution (marketing de Primerica dans tout son réseau de sociétés de services financiers de détail).

Les gestionnaires d'actifs. Le secteur de la gestion d'actifs s'est révélé rentable pour bon nombre des participants, avec ou sans compétences distinctives. Dans l'avenir, il y a fort à parier que deux modèles gagnants feront leur apparition. Le premier misera sur l'apparition et l'expansion d'acteurs vraiment mondiaux, c'est-à-dire offrant toute une gamme de produits et de services internationaux d'investissement à une diversité également mondiale d'investisseurs (par opposition à simplement locale). Au mieux, les niveaux de service de ces fournisseurs seront égaux à ceux des meilleurs opérateurs locaux et leurs services pourraient en fait être décrits comme étant multi-locaux. Dans le second modèle, les entreprises miseront sur un éventail moins large de produits et de services, mais serviront elles aussi un éventail mondial de clients.

La nécessité d'exploiter les fonds à plus grande échelle et de servir l'éventail d'investisseurs le plus vaste possible, peu importe où ils résident — en un sens, en suivant l'argent —, constitue la logique qui sous-tend les deux modèles. Les préférences des investisseurs locaux, la connaissance des fournisseurs locaux et des règlements qui avantagent les entreprises locales (p. ex., des régimes de pension qui limitent le contenu étranger dans le portefeuille d'un

investisseur) pourraient ralentir le développement du modèle du fournisseur mondial, mais ne l'arrêteront pas (pièce 5-48).

Les stratégies viables pour les acteurs canadiens

Face au tourbillon de défis qui se présentent pour les fournisseurs canadiens de services financiers, nous croyons que les institutions canadiennes disposent d'un certain nombre de stratégies viables. L'institution choisira sa stratégie en fonction de l'opinion qu'elle a de sa situation concurrentielle de départ et de la façon dont la dynamique concurrentielle de l'industrie se manifesterà en fin de compte. Par exemple, l'opinion qu'a une banque de sa situation – perd-elle du terrain au pays au bénéfice de nouveaux venus et d'autres fournisseurs ou continuera-t-elle à détenir une part importante du marché dans ses activités fondamentales – influera sur l'orientation et le rythme de ses actions stratégiques (pièce 5-49).

Les banques canadiennes dans le secteur des SFP. Pour protéger leur clientèle sur le marché intérieur des attaques provenant de diverses sources, les banques canadiennes peuvent choisir l'une des cinq stratégies que voici :

- 1. Élargir la capacité multi-produits des principaux acteurs.** Les banques pourraient renforcer leur position de guichet unique de services financiers au pays en élargissant leur gamme de produits. À l'heure actuelle, les banques accusent du retard car elles ne fournissent pas de services de gestion intégrée d'actifs aux clients de détail (p. ex. conseils en matière de planification et fonds de tiers). Pour remédier à cette situation, elles pourraient améliorer leur capacité de distribution de services de gestion d'actifs en faisant l'acquisition de courtiers de détail indépendants, de planificateurs financiers ou de sociétés de fiducie.
- 2. Regrouper davantage les activités bancaires canadiennes de détail.** Comme nous avons pu le constater aux États-Unis et en Europe, les regroupements intrasectoriels ont permis d'accroître la performance et la valeur d'un certain nombre d'institutions et, parfois, de créer certaines des banques les plus performantes et à valeur la plus élevée au monde (p. ex. la Lloyds TSB et la NationsBank). À ce jour, les regroupements au Canada se sont limités à des acquisitions « intersectorielles ».
- 3. Chercher d'autres possibilités de réaliser des économies d'échelle et de compétences.** Les coentreprises actuelles dans le traitement d'arrière-guichet pourraient être étendues pour permettre de réaliser d'autres économies d'échelle et de compétences. Pour ce faire, toutefois, il faut que des partenaires ayant des besoins semblables le veuillent.
- 4. Exploiter pleinement les produits offerts par des tiers.** Étant donné que leurs réseaux de distribution au sein du Canada sont sans égaux, les banques pourraient miser sur cet avantage pour distribuer moyennant rémunération les produits offerts par des fabricants de calibre mondial. Les banques ont hésité dans le passé à le faire par crainte de voir leurs propres produits évincés (et de perdre leur contribution aux bénéficiaires). Cependant, la ou les premières banques qui obtiendront des droits exclusifs de distribution des principaux

fournisseurs de produits pourraient s'approprier une part importante du marché intérieur en offrant des produits distinctifs de calibre mondial aux clients du Canada.

- 5. Se concentrer sur des milieux ou des segments de clientèle ciblés.** Suivant l'exemple des banques locales de la Californie, dans le cadre d'une stratégie axée sur le milieu, les fournisseurs de SFP comme les banques – mais plus vraisemblablement les sociétés de fiducie, les coopératives de crédit et les caisses populaires – pourraient, en offrant un service direct de grande qualité à certains groupes locaux, pénétrer davantage ces marchés et retenir les clients. Le milieu ou segment visé pourrait répondre à des critères de comportement ou démographiques plutôt que géographiques. C'est la stratégie qui a été adoptée par la banque « virtuelle » lancée par la Citizens Bank, laquelle vise des personnes qui s'y connaissent en technologie et qui se préoccupent de l'environnement et leur offre des taux très concurrentiels et un service d'appel en direct adapté à leurs besoins.

Au chapitre de la concurrence à l'étranger, les banques canadiennes peuvent prendre exemple sur les nouveaux venus étrangers sur le marché canadien. L'une des façons de pénétrer un marché est de le faire en tant que banque de novo comme ING au Canada. Il semble que ce soit la stratégie la plus risquée et qu'il faille pour cela un système d'exploitation supérieur ou un produit distinct à offrir dans le marché hôte. Il serait sans doute beaucoup plus viable d'exporter le modèle canadien traditionnel des activités bancaires de détail dans les pays en développement plutôt qu'aux États-Unis et en Europe, qui ont des marchés à maturité.

Au lieu de partir à zéro, les banques canadiennes pourraient élargir leur présence concurrentielle à l'étranger en faisant des acquisitions ou en utilisant un réseau de partenaires. La Banque de Nouvelle-Écosse a, semble-t-il, appliqué cette stratégie avec un certain dynamisme en Amérique latine et la TD a même été plus loin en acquérant de grosses entreprises de courtage à escompte. La Banque Royale vient tout juste d'entrer dans le jeu en annonçant l'achat de la Security First Network Bank d'Atlanta – la première banque Internet aux États-Unis. Pour chaque approche, il faut avoir ou acquérir des compétences propres au marché visé et avoir un multiple élevé (valeur boursière par rapport à la valeur comptable) pour que les acquisitions n'aient pas un effet de dilution exagéré pour les actionnaires actuels. La mise sur pied d'un réseau international présente des défis qui lui sont propres; en effet, il faut composer avec un contrôle partagé et trouver des partenaires qui soient véritablement complémentaires.

Une dernière façon de s'implanter à l'étranger consisterait pour une banque canadienne à fusionner avec une institution étrangère équivalente. Pour le moment, comme c'est le cas avec les regroupements intérieurs, il n'y a aucun précédent au Canada à cet égard. Il s'agirait de trouver un partenaire ayant des activités complémentaires (p. ex. fabrication et distribution de produits de gestion d'actifs) étant donné que les avantages d'un tel partenariat ne peuvent découler de la réorganisation de la distribution physique car il n'y a pas de chevauchement à ce chapitre.

Les banques canadiennes dans le secteur du gros. Ainsi que nous l'avons vu précédemment, il y a des entreprises qui appliquent avec succès des stratégies diverses, sur le plan géographique et à l'égard des produits, dans les activités bancaires de gros. Ces chefs de file dans les services de gros sont surtout représentés par les principales banques d'investissement, des entreprises

intégrées dans le secteur de gros et des entreprises spécialisées dans des créneaux. Au-delà de la position stratégique qui se caractérise par une présence mondiale et une gamme complète de services -- secteur dominé par Goldman Sachs, Merrill Lynch et Morgan Stanley --, il reste des créneaux stratégiques accessibles aux courtiers canadiens. Les entreprises canadiennes, que ce soit sur le marché intérieur ou à l'étranger, ne sont limitées que par les compétences qu'elles parviennent à acquérir et à conserver.

Au-delà des choix fondamentaux à faire au sujet des clients et des produits à cibler, il est impératif sous l'angle stratégique que les intervenants canadiens améliorent leur performance. Les courtiers doivent gérer avec rigueur leur bilan (p. ex., déterminer les activités auxquelles le capital doit être affecté et les activités capitalistiques qui doivent être réduites), recenser de nouvelles possibilités d'expansion (p. ex., produits structurés, titrisation et rendement élevé) et absolument accroître leur productivité pour obtenir des rendements qui permettent de créer de la valeur (pièce 5-50).

Les assureurs-vie canadiens. Étant donné que les quatre grandes mutuelles ont annoncé leur intention de devenir des sociétés cotées en bourse, les sociétés canadiennes d'assurance-vie devront articuler leurs stratégies pour être gagnantes dans le marché canadien de l'assurance-vie qui est en pleine évolution. En compilant ce que d'autres marchés nous ont appris et en adaptant les conclusions à la situation unique du marché canadien, nous avons déterminé quatre stratégies gagnantes possibles pour les assureurs vie canadiens.

- 1. Poursuivre les regroupements sur le marché canadien de l'assurance-vie.** Avec leur « monnaie d'acquisition » nouvellement obtenue, les entreprises les plus performantes seraient en mesure d'effectuer des regroupements dans le secteur canadien de l'assurance-vie, en visant à concrétiser ici les économies d'échelle et de gamme réalisées dans d'autres parties du monde. Les assureurs vie pourraient agir en qualité de fabricants de produits et créer de nouvelles activités et de nouveaux produits qui seraient distribués par l'intermédiaire des entreprises de bancassurance.
- 2. Se diversifier dans les produits de placement et de retraite.** Les assureurs vie pourraient chercher à devenir des spécialistes de la gestion d'actifs dans un champ d'activité plus vaste en acquérant des capacités en matière de courtage, de fonds commun de placement ou de fiducie. En vertu de ce scénario, les sociétés d'assurance-vie seraient appelées à transformer leur canal traditionnel, à savoir l'agent, en un conseiller en matière d'investissement – une tâche qui représente tout un défi à laquelle se sont déjà attaquées plusieurs sociétés américaines.
- 3. Élargir leurs activités dans les SFP.** L'extension logique du rôle de spécialiste est d'élargir encore davantage les capacités des assureurs vie au titre des SFP en les étendant à la fourniture de produits de crédit et de transaction. Ils pourraient éventuellement devenir des « quasi-banques » -- une solution de rechange aux banques en place qui mettrait l'accent sur le placement.
- 4. Prendre de l'expansion à l'échelle internationale.** Le secteur financier le plus international du Canada pourrait continuer à prendre de l'expansion dans le monde – plus

vraisemblablement dans les pays en développement comme en Amérique latine et en Asie à l'exception du Japon, marchés dans lesquels le degré de pénétration des produits d'assurance-vie, à plus forte raison des montants de couverture totale, est faible par rapport aux pays développés.

Les gestionnaires d'actifs canadiens. De tous les acteurs intérieurs, les sociétés canadiennes de gestion d'actifs peuvent se permettre de prendre leur temps. Elles sont très rentables et jouissent de certains avantages structurels (p. ex. les règles régissant le contenu des REER) qui empêchent la majorité des investisseurs canadiens de se tourner du côté des fournisseurs étrangers. Cela étant dit, il y a certaines possibilités d'évolution stratégique pour les gestionnaires d'actifs. Premièrement, ils peuvent élargir leurs services au pays en s'affiliant à d'autres institutions financières, et du coup attirer d'autres investisseurs et avoir accès à autre chose (p. ex., en acquérant Bayshore Trust, Trimark a eu accès au système des paiements) et innover davantage sur le plan des produits. Deuxièmement, ils peuvent se démarquer au pays en innovant avec des méthodes directes et électroniques de distribution. Par exemple, Trimark offre maintenant ses fonds par le biais d'E*Trade, de TD Greenline et de Mutual Fund Direct. Enfin, ils peuvent créer des partenariats internationaux pour avoir accès à des produits d'investissement mondiaux.

Peu importe si l'industrie se caractérise en fin de compte par des intervenants vraiment mondiaux qui sont multilocaux dans tous les produits et les services ou qui sont centrés sur un nombre restreint de marchés ou de produits, le rythme de cette évolution amènera fort probablement les gestionnaires d'actifs canadiens qui peuvent actuellement se permettre d'attendre et d'observer l'évolution du monde à prendre des mesures sur le marché intérieur.

* * *

Pour résumer, les institutions financières canadiennes devront pour aller de l'avant faire deux choses. Dans un premier temps, elles doivent « renforcer » les éléments fondamentaux de leur compétitivité afin d'améliorer leur position au pays et à l'étranger. Dans un deuxième temps, elles devront décider non seulement « où », mais aussi « comment » elles choisiront de concurrencer leurs rivales dans ce nouveau monde des services financiers.

6. Évaluation du service fourni aux Canadiens

Le secteur des services financiers évolue rapidement, ce qui a des conséquences non seulement pour les fournisseurs, mais également pour les clients. Ces changements sont-ils bons pour les clients? De quelle façon en bénéficieront-ils? Dans quelle mesure les clients canadiens sont-ils bien servis par leurs institutions financières? Compte tenu des forces qui influent sur l'industrie, les Canadiens continueront-ils à être bien servis dans l'avenir?

L'expression « bien servi » ne veut pas dire la même chose pour tout le monde. Le service à la clientèle et la satisfaction de celle-ci sont des mesures relativement subjectives sur lesquelles influe l'expérience personnelle; en outre, elles sont évaluées par des personnes n'ayant pas les mêmes antécédents, les mêmes attentes et les mêmes critères d'évaluation. Il est particulièrement difficile d'évaluer le service à la clientèle dans les institutions financières car les services financiers sont incorporels et les attributs des produits peuvent ne pas être faciles à discerner.

Les entreprises et les consommateurs, par exemple, exigent de leurs institutions financières des produits et des services qui ne sont pas les mêmes. De même, des entreprises dont la taille varie exigent des services différents. Par exemple, les principales sources de satisfaction des consommateurs sont la commodité, la fiabilité, l'à-propos, le service personnalisé, l'exactitude, les prix et la sécurité. Les propriétaires d'entreprise, par contre, se préoccupent davantage de l'accès au financement, de la façon dont le banquier les traite et de la qualité et des prix des services. Il est donc nécessaire de classer les clients canadiens en catégories et d'évaluer le service à la clientèle pour chaque groupe. La clientèle d'affaires peut se classer comme suit : opérations de gros, entreprises intermédiaires et petites et moyennes entreprises (PME) tandis que le segment consommateurs est relativement homogène.

Afin d'évaluer le service à la clientèle pour chaque segment, McKinsey a mis au point un cadre qui englobe les quatre principaux éléments du service à la clientèle, à savoir les prix, la qualité, le choix et l'accessibilité (pièce 6-1). Nous avons utilisé ce cadre pour donner un bref aperçu des « données » dont on dispose sur le service à la clientèle. L'analyse d'une question si complexe fait inévitablement appel dans une large part au jugement. Nous avons examiné diverses façons de comparer et de quantifier le service à la clientèle et, même si les résultats ne sont pas exhaustifs, ils fournissent des données à partir desquelles il est possible de tirer des conclusions.

Les opérations de gros

Le segment des opérations de gros comprend de grandes multinationales dont le chiffre d'affaires dépasse habituellement 250 millions de dollars. Ces entreprises ont des besoins bancaires complexes et ont habituellement leurs propres spécialistes financiers. De plus en plus souvent, l'accès direct aux marchés de capitaux comble dans une large mesure leurs besoins financiers, tant en capitaux propres qu'en capitaux d'emprunt. Ces entreprises peuvent faire appel à toute une gamme d'institutions financières au Canada et partout dans le monde; de plus, elles utilisent de façon avertie les produits et services financiers. Les investisseurs institutionnels ou le « côté acheteur » forment une autre partie des opérations de gros. Ils ont de plus en plus de puissance et

exigent des niveaux de service plus élevés, un meilleur accès à l'information et des services de gestion des risques plus spécialisés.

Les prix. Les prix ont baissé dans les opérations de gros au cours des dix dernières années. Les commissions versées sur les titres d'emprunt de bonne qualité et à fort rendement ont baissé pour les émissions sur les marchés tant intérieur qu'international. Aux États-Unis, la baisse des écarts sur les titres d'emprunt a été particulièrement prononcée, les titres de bonne qualité accusant un TCAC de -5 % sur une période de dix ans (pièce 6-2). Ainsi que nous l'avons souligné au chapitre 4, les marges sur les valeurs canadiennes à revenu fixe ont aussi baissé, l'écart pour les émissions de sociétés ayant baissé de 22 % par année, entre 1993 et 1996. Les écarts entre les marchés américains et canadiens sont comparables; cependant, il y a des différences dans les écarts sur les premiers appels publics à l'épargne (PAPÉ) et les émissions d'actions (abstraction faite des entreprises mondiales) où, en moyenne, les entreprises canadiennes paient 276 et 113 points de base, respectivement, de plus que les entreprises américaines (pièce 6-3). Au Canada, il se peut que les frais d'émission d'actions et de PAPÉ soient plus élevés en raison de la taille relative des transactions, qui sont sans doute moins importantes au Canada. Nous prévoyons que la convergence des prix se poursuivra au fur et à mesure que des fournisseurs mondiaux feront des incursions sur le marché canadien et qu'ils réduiront les écarts au bénéfice des clients de gros.

Les frais de comptes courants ont baissé au cours des dernières années. Les services de compte courant se banalisent pour les grandes entreprises, les frais de service ayant baissé de 21,8 % depuis 1990³³. En outre, la vente à rabais est devenue chose plus courante, 92 % des participants à l'étude de Stewart Associates ayant signalé des rabais sur les frais de service de base.

La qualité et le choix. Les banques canadiennes de gros dominent toujours le marché intérieur des capitaux propres où elles mettent leur expertise à bénéfice au niveau des entreprises, des industries et du pays. Elles ont aussi des capacités importantes de distribution au détail et des rapports établis avec les investisseurs institutionnels. Les fournisseurs canadiens dominent également les activités de prêt aux grandes entreprises. Cependant, la plupart des entreprises ont des relations bancaires avec de multiples fournisseurs, y compris avec des succursales de banques à propriété étrangère (pièce 6-4). D'après les résultats d'un sondage effectué par le Conference Board du Canada³⁴, les directeurs financiers donnent aux institutions canadiennes une note élevée sur des facteurs comme la connaissance de l'industrie, les prix, la fiabilité et la connaissance des entreprises, mais une note moins élevée quant à leur capacité à mener à bien des transactions internationales.

En ce qui concerne les émissions sur le marché intérieur, les institutions canadiennes ont les compétences, la connaissance locale et les réseaux de distribution voulus pour bien servir les grandes entreprises. Par conséquent, les fournisseurs canadiens dominent les marchés intérieurs des capitaux propres et des capitaux d'emprunt. Cependant, pour les grandes émissions

³³ 1997 *Survey of Bank Fees*, Stewart Associates. Stewart Associates est une entreprise canadienne d'experts-conseils. Toutes les mentions des enquêtes de Stewart Associates ne concernent que le Canada.

³⁴ Sondage du Conference Board du Canada auprès des grandes entreprises canadiennes effectué pour le compte du Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien.

d'obligations et d'actions sur le marché mondial, les entreprises canadiennes sont d'avis que le niveau d'expertise et de service des fournisseurs canadiens n'est pas à la hauteur de celui des chefs de file mondiaux de l'industrie comme Morgan Stanley et Goldman Sachs. À preuve, un nombre important d'entreprises canadiennes font affaire avec des fournisseurs non canadiens pour leurs activités bancaires mondiales de gros (pièce 6-5). Les fournisseurs américains ont plus d'experts et de spécialistes dans leur effectif, ce qui est justifié par la taille supérieure du marché. De même, les entreprises étrangères ne font pas affaire avec les fournisseurs canadiens pour combler leurs besoins internationaux de financement. Aucun fournisseur canadien, à l'exception de CIBC World Markets dans les émissions d'obligations à rendement élevé, ne figure parmi les 15 plus importantes entreprises³⁵. De plus, dans le domaine rémunérateur des fusions et acquisitions, aucune entreprise canadienne ne se classe dans les dix principaux fournisseurs mondiaux. En 1997, quatre entreprises canadiennes ont effectué des fusions ou acquisitions de plus de 1 milliard de dollars US; toutes ont fait appel aux services de conseillers non canadiens (pièce 6-6).

Accessibilité. Les entreprises canadiennes se tournent de plus en plus vers les marchés mondiaux de capitaux pour aller chercher le financement dont elles ont besoin. En 1996, les obligations de sociétés canadiennes étaient, dans une proportion de 60 %, émises sur le marché international (pièce 6-7). Ainsi que nous l'avons vu au chapitre 3, le secteur des opérations de gros est vraiment mondial, les mouvements de capitaux ne tenant pas compte des frontières géographiques. Par conséquent, l'accessibilité du financement et de toute une gamme de fournisseurs n'est pas un problème pour les clients qui ont accès aux marchés mondiaux des capitaux et aux fournisseurs mondiaux. Si les compétences et l'expertise d'une banque canadienne d'investissement ne sont pas suffisantes, il est relativement facile pour les entreprises canadiennes d'obtenir à New York les services nécessaires. Les fournisseurs mondiaux sont plus que ravis de répondre à ces besoins. Il est toutefois difficile de déterminer si les grandes entreprises canadiennes préféreraient traiter avec les banques canadiennes d'investissement mais ne le font pas à cause de leur taille (c.-à-d. que les banques canadiennes d'investissement ne sont pas assez grandes pour faciliter les transactions importantes à cause des risques) ou à cause de leurs compétences et de leur expertise insuffisantes. Peu importe leur préférence, les entreprises canadiennes ont l'accès et les options nécessaires tant au Canada que dans de nombreux autres pays.

Les investisseurs institutionnels

Le « côté acheteur » des opérations de gros se compose de grands investisseurs comme les gestionnaires de caisses de retraite, les sociétés d'assurances et les gestionnaires de fonds commun de placement. L'augmentation rapide des actifs sous gestion dans ces segments donne à ces acheteurs une influence considérable sur les banques de gros. La baisse de 10 % (en TCAC) des commissions versées sur les grandes transactions au cours des dix dernières années est là pour prouver cette puissance (pièce 6-8). Ce groupe a également accès aux marchés mondiaux et peut s'adresser à toute une gamme de fournisseurs pour faire faire des recherches et obtenir de l'information. La baisse des droits de garde – 15 % au cours des trois dernières années --

³⁵ Investment Dealers' Digest.

témoigne de la puissance nouvelle des grands investisseurs. De plus, la vente à rabais est chose plus courante; en effet 61 % des participants à un sondage de la firme Stewart Associates ont indiqué avoir obtenu des rabais sur les opérations sur titres canadiens³⁶.

Le marché commercial intermédiaire

Le marché commercial intermédiaire est composé d'entreprises dont le chiffre d'affaires se situe généralement entre 20 et 250 millions de dollars. Les structures organisationnelles de ces entreprises, qui peuvent avoir un capital ouvert ou fermé, sont facilement reconnaissables. Ces entreprises ont accès aux marchés de capitaux, mais n'ont pas la même expertise et ne sont pas aussi averties que les grandes entreprises.

Les prix. Le marché intermédiaire a lui aussi accès aux marchés de capitaux et par conséquent, a bénéficié de la baisse des écarts sur les instruments de financement. Cependant, ainsi que l'illustre la pièce 6-3, il en coûte davantage pour émettre des titres de participation sur le marché intérieur que sur le marché international. Cet écart peut s'expliquer, mais dans une certaine mesure seulement, par un marché plus petit; il signifie aussi que les entreprises canadiennes paient davantage pour émettre des titres sur le marché intérieur.

La qualité et le choix. Le tableau pour le marché intermédiaire est semblable à celui des opérations de gros. Une entreprise moyenne peut faire appel à divers fournisseurs, tant canadiens qu'étrangers, pour combler ses besoins financiers. Même pour les petites émissions, il y a certains fournisseurs à créneau qui offrent des services conseils. En ce qui concerne ses besoins bancaires, ce segment a recours aux banques tant canadiennes qu'étrangères.

Dans l'étude menée par le Conference Board du Canada, le segment intermédiaire a donné aux fournisseurs canadiens une note élevée pour ce qui est de leur connaissance de l'industrie et des entreprises. En règle générale, le secteur intermédiaire a donné des notes plus élevées aux institutions canadiennes que les plus grandes entreprises, sauf en ce qui concerne les prix (pièce 6-9); en effet, les fournisseurs canadiens sont, semble-t-il, stables et fiables, mais lents à innover et à introduire de nouveaux produits.

L'accessibilité. L'accessibilité n'est pas un problème pour le secteur commercial intermédiaire. Il peut avoir accès à un grand nombre de fournisseurs pour combler ses besoins financiers et à un nombre de plus en plus important de fournisseurs nationaux pour trouver le financement dont il a besoin. De nouveaux fournisseurs comme les Services financiers Newcourt et Northern Telecom ont activement pénétré ce segment en offrant des solutions de rechange au financement bancaire traditionnel, par exemple la location d'équipement. Les Services financiers Newcourt sont en mesure d'offrir des prix concurrentiels car ils ont recours à la titrisation, les délais sont rapides et ils ont réussi à réduire leurs frais administratifs et les formalités.

³⁶ 1997 *Survey of Custodial Fees*, Stewart Associates.

Les petites et moyennes entreprises

Le segment des petites et moyennes entreprises (PME) est généralement composé d'organisations comptant moins de 100 employés. Habituellement, il y a un propriétaire-directeur général qui prend la plupart des décisions d'ordre financier. Les PME ont un accès restreint aux marchés de capitaux et elles ne sont pas aussi averties sur les questions financières que les autres entreprises.

Le secteur des PME est particulièrement important pour l'économie canadienne. Il représente plus de la moitié des emplois dans le secteur privé et 43 % du produit intérieur brut; de plus, il crée la majeure partie des nouveaux emplois (87 % des nouveaux emplois en 1996 étaient attribuables à ce secteur)³⁷. Les relations entre les PME et le secteur bancaire au Canada ont suscité beaucoup d'attention dans les médias et ont donné lieu à des enquêtes, à des rapports, à des études mixtes secteur privé-État et à des débats. Les grandes préoccupations des PME à l'égard du secteur bancaire sont l'accès au crédit, la rotation des directeurs des comptes et les prix³⁸.

Les prix. Peu importe le quotidien canadien qu'on ouvre, il est question des préoccupations des PME à l'égard de la tarification des services bancaires. Ces derniers mois, les médias ont accordé une attention particulière aux propriétaires des PME qui se plaignaient des frais de service et des taux d'intérêt des banques. Les propriétaires de PME sont d'avis que les frais qu'on leur impose sont trop élevés et que la situation a empiré au cours des trois dernières années³⁹.

Ce qui intéresse le plus les propriétaires de PME est le taux d'intérêt qu'ils paient sur leurs emprunts. Pour déterminer si les taux d'intérêt imposés aux PME sont raisonnables, nous avons comparé la situation aux États-Unis et au Canada. Cependant, une simple comparaison des taux d'intérêt absolus entre les deux pays ne donne pas une mesure juste car le contexte en matière de taux d'intérêt et les anticipations inflationnistes sont différents en plus du taux de change. Nous avons donc comparé les écarts entre les taux payés et un taux repère du coût des fonds.

Les PME canadiennes obtiennent de bons prix si on se fie à l'écart de taux d'intérêt. D'après une étude menée par la Loan Pricing Corporation (un service de tarification accrédité dont le siège social se trouve à New York), l'écart entre le taux moyen et le coût des fonds était considérablement moindre au Canada (pièce 6-10). L'écart pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est de moins de 20 millions de dollars était encore moins élevé, la différence étant d'environ 125 points de base. Ces données ne sont pas définitives car il est impossible de déterminer si les profils de risque sont semblables sur les marchés américain et canadien; cependant, elles donnent un indice des niveaux relatifs de tarification.

Autre indicateur : l'écart entre le taux de base et soit le coût des fonds ou le taux d'escompte. Au Canada, l'écart entre le taux de base et celui de la Banque du Canada est plus faible que l'écart entre le taux de base et le taux des fonds fédéraux aux États-Unis (pièce 6-11). De plus, la

³⁷ Industrie Canada.

³⁸ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

³⁹ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante; recherches documentaires.

fourchette des taux d'intérêt est beaucoup plus étroite au Canada. Les taux des prêts accordés aux PME au Canada se situent pour la plupart entre le taux de base et le taux de base plus 3 %, la moyenne étant de 1,75 % au-dessus du taux de base. Aux États-Unis, la fourchette est beaucoup plus large, pouvant aller du taux de base au taux de base majoré de 8 %, avec une moyenne de 3,25 % au-dessus du taux de base. Cette fourchette plus étroite au Canada signifie peut-être que les banques canadiennes ne tiennent pas bien compte du risque dans l'établissement des taux, ce qui pourrait se répercuter sur l'accessibilité du crédit pour les PME.

En outre, la plupart des PME sont insatisfaites des services qu'elles reçoivent en contrepartie des frais de service qu'elles paient. D'après une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante intitulée « Les frais de service : la vache à lait des banques »⁴⁰, plus de 60 % des PME sont insatisfaites dans une certaine ou dans une large mesure du rapport service/prix. De plus, 71 % des répondants sont d'avis que la situation pour ce qui est des frais de service est pire ou bien pire qu'il y a trois ans. Cela va dans le sens des résultats qui révèlent une insatisfaction générale à l'égard des frais de service. Les PME sont surtout contrariées par le caractère apparemment arbitraire des frais de service et par le traitement incohérent des PME. Par exemple, ces dernières années, la confusion a été grande car les institutions regroupaient et dégroupaient à répétition les frais de service. Autre source de frustration pour les PME : des frais sont maintenant imputés pour des services qui étaient auparavant gratuits sans qu'elles ne perçoivent aucun avantage différentiel. D'après le sondage effectué par Stewart Associates, les frais de comptes courants affichés sont demeurés pratiquement les mêmes entre 1994 et 1997, mais ont augmenté de 7,1 % depuis 1990⁴¹.

Nous ne pouvons comparer les frais de service entre des pays ou même entre des institutions canadiennes car il est difficile de définir l'utilisation moyenne. Nous avons estimé l'utilisation moyenne pour une PME à partir des entrevues que nous avons faites aux fins de la comparaison internationale. En supposant que les PME ne font pas beaucoup d'opérations, nous avons utilisé une moyenne de 25 transactions de débit ou de crédit par mois et un solde mensuel minimal de plus de 1 000 \$. À partir de cette définition, la tarification au Canada se situe dans la moyenne. Les frais mensuels au Canada sont en moyenne de 18 \$ contre 8 \$ au Royaume-Uni, en Suède, en Allemagne et aux Pays-Bas. Les Américains et les Australiens paient en moyenne des frais mensuels de 27 \$. En Europe, les PME sont passées plus rapidement aux méthodes électroniques de paiement et comptent moins sur les chèques que les PME canadiennes, américaines et australiennes, et c'est l'un des facteurs qui influe sur les résultats. Le Canada se situe aussi dans la moyenne pour ce qui est des taux d'escompte versés par les commerçants sur les cartes de crédit, des frais de transaction pour acceptation des opérations faites par cartes de débit et des frais d'opération bancaire par téléphone (pièce 6-12).

La qualité. D'après des études récentes de la FCEI et d'après l'étude de la Thompson Lightstone⁴², il y a des écarts entre les attentes des PME et la qualité du service offert par les

⁴⁰ « Les frais de service : la vache à lait des banques », décembre 1997, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

⁴¹ *1997 Survey of Bank Fees*, Stewart Associates.

⁴² *Small and Medium Sized Businesses in Canada: An Ongoing Perspective of Their Needs, Expectations and Satisfaction with Financial Institutions*, 1997, Thompson Lightstone & Company Limited.

institutions canadiennes. Les notes ont baissé au titre des principaux contacts pour ce qui est de l'accessibilité, du suivi rapide, du temps de réaction et de l'intérêt. Les PME déplorent également le manque de suivi dans les relations (60 % des répondants à l'étude de la FCEI ont dit avoir fait affaire avec plus d'un directeur de compte au cours des trois dernières années) et plus spécifiquement le fait que les banques ne sont pas sensibles à leurs activités et ne les comprennent pas et que le service dans les succursales est de piètre qualité. Cependant, 70 % des répondants se sont dits satisfaits de la qualité générale du service⁴³. En règle générale, les PME ont tendance à demeurer avec la même institution pendant plus de dix ans (pièce 6-13). Ce taux de satisfaction élevé et cette permanence indiquent peut-être une certaine concordance entre les attentes des PME et la qualité du service offert par les banques. Par contre, ces notes élevées peuvent aussi vouloir dire que les PME sont d'avis que les options qui leur sont offertes sont limitées et que l'institution avec laquelle ils font affaire n'est ni meilleure ni pire qu'une autre.

Le choix. Les PME ont moins de choix au Canada qu'aux États-Unis. Les banques locales et les coopératives de crédit sont plus nombreuses aux États-Unis et il y a plus de solutions de rechange au financement bancaire, par exemple les sociétés de crédit-bail et les sociétés de cartes de crédit. De plus, le segment non bancaire est beaucoup plus développé aux États-Unis et des fournisseurs spécialisés comme la Wells Fargo visent avec un dynamisme particulier le segment des PME (pièce 6-14). Au Canada, des fournisseurs non bancaires commencent à se manifester; par exemple des sociétés comme les Services financiers Newcourt offrent des options de crédit-bail aux PME.

Étant donné que le secteur non bancaire américain établit ses prix en fonction des risques, la fourchette des taux est beaucoup plus large qu'au Canada. D'autre part, les entreprises qui sont admissibles à du crédit sont plus nombreuses. Si les fournisseurs non bancaires veulent réussir au Canada, ils devront sensibiliser les PME à l'établissement des taux en fonction des risques et aux compromis à faire entre des prix supérieurs et davantage de crédit.

L'accessibilité. L'accès au financement pour les PME est un sujet de préoccupation important qui retient l'attention des médias. De nombreuses études sur l'accessibilité du crédit pour les PME ont été faites non seulement au Canada, mais également dans la plupart des pays de l'OCDE comme le Royaume-Uni, l'Australie et les États-Unis. Au Canada, les PME déplorent surtout le peu de solutions de rechange au financement bancaire, les demandes élevées en matière de nantissement et le peu de bonne volonté dont font preuve les banques canadiennes pour prêter. Ainsi, le pourcentage des PME à la recherche de financement a baissé. La FCEI a donc placé cette question en tête de ses priorités⁴⁴.

Pour les PME, il y a deux problèmes fondamentaux, à savoir l'accès au financement bancaire et l'accès aux capitaux en général, y compris le financement par capitaux propres. Les banques canadiennes sont tenues responsables des deux problèmes. Bien qu'il importe de créer un contexte qui favorise la disponibilité du financement par fonds propres, nous avons choisi aux fins du présent rapport de nous attarder à l'accès au financement bancaire.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante; dépouillement de documentation.

Les banques sont les principaux fournisseurs de financement par emprunt des PME. Conformément à une étude menée par le Conference Board du Canada, les banques canadiennes fournissent la moitié du financement des PME (pièce 6-15). Bien que les taux d'approbation des prêts par les banques fassent l'objet de critique, le taux de succès du financement selon le pourcentage de demandes officielles de prêt approuvées est élevé, soit 88,9 %. Ce taux a baissé par rapport à ce qu'il était en 1987 (c.-à-d. 91 %), mais, en termes absolus, il est toujours élevé⁴⁵. Les conclusions de la FCEI viennent confirmer ces niveaux d'approbation élevés. Les nouvelles demandes de prêt ont été approuvées dans une proportion de 82 %, d'après les données de Thompson Lightstone. Cependant, selon la documentation dépouillée et l'observation de cas isolés, le taux d'approbation serait plutôt de moins de 70 %⁴⁶. L'accès des PME au crédit a peut-être été exagéré (taux de 88,9 %) car on a tenu compte uniquement du nombre de demandes officielles de prêt approuvées et non du nombre de PME qui ont préféré ne pas présenter de demande.

De concert avec l'ABC et la Banque du Canada, les banques ont dernièrement commencé à retracer les emprunts et les encours des PME⁴⁷ (pièce 6-16). Depuis 1995, les encours des PME ont augmenté de 3,7 % par année; cependant, cette augmentation a été le fait des prêts de plus de 25 000 \$. Le pourcentage du nombre total de prêts aux PME pour ce groupe ainsi que les niveaux absolus des prêts inférieurs à 25 000 \$ ont légèrement baissé depuis 1995. De plus, le crédit aux PME a augmenté davantage aux États-Unis qu'au Canada, spécialement dans la catégorie des prêts de moins de 100 000 \$ (pièce 6-17). Nous ne pouvons tirer de conclusions fermes au sujet de l'accessibilité à partir de ces données car la baisse des prêts au Canada était relativement petite et l'augmentation plus grande aux États-Unis peut être attribuée, en partie du moins, à un taux de croissance économique supérieur pendant cette période.

Les banques ont mis en train une foule de nouvelles initiatives pour essayer de régler les problèmes d'accessibilité des PME. Les programmes visant les industries axées sur le savoir et les exportateurs en sont deux exemples (pièce 6-18). Les banques se sont également associées aux sociétés d'État pour accroître l'offre de crédit au moyen de programmes ciblés. Le gouvernement fédéral et les banques ont mis en place et fait largement connaître le programme des prêts aux petites entreprises, un programme garanti par le gouvernement pour assouplir les exigences imposées aux petites entreprises en matière de garanties et aider les nouveaux emprunteurs. Tout compte fait, les efforts des banques ont été davantage orientés vers des initiatives spéciales plutôt que vers des changements fondamentaux sur les plans des compétences, de l'approche et des attitudes.

L'avenir

Le segment des PME devrait tirer bénéfice de l'évolution technologique et obtenir des niveaux de service supérieurs et une plus grande accessibilité au crédit. La technologie a permis à de nouveaux venus -- comme la Wells Fargo dont les propositions misent sur le service et la

⁴⁵ Étude de Thompson Lightstone.

⁴⁶ Dépouillement de documentation.

⁴⁷ Une PME se définit par des emprunts de moins de 1 000 000 \$.

réceptivité (pièce 6-19) -- de commencer à offrir leurs services au Canada. La technologie permettra également aux PME de comparer plus rapidement et facilement les prix et les services offerts par les institutions. Les PME recevront des offres plus intéressantes et auront accès à plus d'information pour se renseigner sur le financement et être davantage averties et en mesure d'exploiter les sources de financement.

Le segment des consommateurs

Les particuliers utilisent toute une gamme de services financiers personnels (SFP). Étant donné que les perceptions négatives visent pour la plupart le secteur bancaire, nous nous attarderons surtout dans cette section aux banques canadiennes. À des fins de comparaison, nous inclurons les secteurs de l'assurance-vie et des fonds communs de placement de détail dans la discussion au sujet des prix.

Les prix. Au chapitre 2, nous avons vu que la marge d'intérêt nette des banques canadiennes avait baissé de 2,8 % par année au cours des dix dernières années tandis que leurs bénéficiaires autres que d'intérêt avaient augmenté de 5,1 %. Ces chiffres agrégés indiquent que les Canadiens jouissent d'écarts moindres mais qu'ils paient des frais de service plus élevés. En fait, les marges nettes d'intérêt sont plus faibles au Canada que dans tous les pays étudiés, à l'exception des Pays-Bas. Par contre, au Canada, les bénéficiaires autres que d'intérêt sont élevés. Pour comprendre ces chiffres agrégés, nous avons comparé les écarts et les frais en ce qui touche certains produits et services.

Dans les prêts hypothécaires, par exemple, les Canadiens jouissent d'écarts concurrentiels. Bien que diverses conclusions puissent être tirées selon le point de départ, les écarts de taux sur les hypothèques à cinq ans ont diminué depuis 20 ans; ils sont moins élevés au Canada que dans certains pays européens et se comparent à ceux des États-Unis (pièce 6-20). Pour ce qui est des prêts à la consommation, une analyse de l'OCDE révèle qu'entre 1990 et 1996, le Canada enregistrait le deuxième plus faible écart entre le taux moyen des prêts à la consommation et le taux du marché (pièce 6-21).

Les écarts de taux d'intérêt sur les cartes de crédit, par contre, sont beaucoup moins élevés aux États-Unis qu'au Canada. L'industrie américaine des cartes de crédit a connu des changements rapides avec l'arrivée de nouveaux fournisseurs à produit unique qui se sont taillés une part importante du marché, aux dépens des fournisseurs traditionnels. Cette concurrence accrue a permis de réduire les taux d'intérêt et les écarts, d'où un plus grand choix de produits adaptés aux besoins des consommateurs américains. Il est difficile de comparer les écarts de taux sur les cartes de crédit en raison de la variété des cartes disponibles et des multiples options au chapitre des paiements, des taux d'intérêt et des frais. Cependant, sur les cartes de crédit habituelles, les frais et les taux d'intérêt sont habituellement supérieurs au Canada (pièce 6-22).

Les frais de services bancaires en général sont une question litigieuse dans la plupart des pays. Les médias s'intéressent beaucoup aux plaintes à l'égard des frais de service et les consommateurs frustrés ne considèrent pas qu'ils en ont pour leur argent. Malgré l'observation de cas isolés et la publicité, les résultats des sondages démontrent que plus de la moitié des répondants considèrent que les frais de service imposés par les institutions financières ne sont ni

très ni relativement injustes⁴⁸. Cependant, depuis 1990, le pourcentage de personnes ayant répondu que ces frais sont relativement ou très injustes augmente de 3,8 % par année, avec une hausse prononcée depuis 1994 (pièce 6-23).

Pour déterminer comment les consommateurs canadiens s'en tirent au chapitre des frais de service par rapport à d'autres pays, nous avons fait un sondage international auprès des institutions financières. Il s'agissait en particulier de comparer des comptes et des services semblables dans différents pays. Étant donné que les structures de paiement varient beaucoup d'un pays à l'autre, une comparaison directe des transactions ne témoignerait pas comme il se doit des frais de service (pièce 6-24). Par exemple, étant donné que les chèques sont peu utilisés dans la plupart des pays européens, il est difficile de comparer ce qu'il en coûte pour tirer des chèques. Nous avons donc utilisé la définition d'Industrie Canada de l'utilisation mensuelle moyenne d'un produit (c.-à-d. huit chèques par mois, six transactions aux points de vente, cinq transactions aux GBA et un solde minimum inférieur à 1 000 \$) comme point de départ et nous l'avons rajustée en fonction des produits particuliers offerts au titre des paiements et des services dans chaque pays. Les frais mensuels moyens figurant dans l'étude représentent l'approximation la plus juste possible de ce qu'un consommateur typique paierait pour obtenir des services bancaires de même niveau dans chacun des pays à l'étude.

D'après l'étude, les frais mensuels moyens de service varient considérablement d'un pays à l'autre (pièce 6-25). Les institutions financières du R.-U. n'imposent habituellement aucuns frais sur les comptes à condition qu'il y ait un solde créditeur. En Allemagne, aux Pays-Bas et en Suisse -- où l'on utilise considérablement les paiements électroniques -- les frais de service sont relativement peu élevés (pièce 6-26). En règle générale, les frais sont supérieurs aux États-Unis; cependant, les chiffres sont peut-être exagérés car ils n'incluent que les banques commerciales et locales. Si l'on tenait compte du secteur non bancaire dans le calcul, les frais moyens de service aux États-Unis baisseraient fort probablement car le secteur non bancaire n'impose aucuns frais sur beaucoup de comptes d'opérations. Par rapport à ces pays, les frais de service mensuels imposés par les banques canadiennes sont dans la moyenne.

Il y a aussi des différences dans les niveaux des frais de service entre les banques canadiennes (pièce 6-7) qui offrent toute une gamme de forfaits et de genres de comptes. Cependant, malgré les brochures et les pages Web, il est très difficile de comparer directement les frais de service et les produits offerts. D'après les résultats d'enquête⁴⁹, les répondants, dans une proportion de 22 %, ne sont pas très satisfaits de la quantité d'information que les banques leur donnent au sujet des frais de service qu'elles leur imposent (pièce 6-28).

En ce qui concerne la distribution, les canaux électroniques sont plus économiques pour les banques que le canal traditionnel des succursales (pièce 6-29). Cependant, dans l'optique du consommateur, ces nouveaux canaux offrent peu d'avantages au niveau des prix par rapport aux canaux traditionnels. Fondamentalement, ceux qui adoptent la technologie subventionnent les utilisateurs de chèques et les succursales. Les banques canadiennes commencent tout juste à

⁴⁸ Rapport Goldfarb, 1997.

⁴⁹ Rapport Goldfarb, 1997.

offrir des différences de prix en fonction du canal choisi. Au fur et à mesure que les Canadiens choisiront les canaux électroniques, toutefois, le prix des transactions devrait commencer à baisser -- comme ce fut le cas dans le système bancaire européen, où les opérations électroniques sont beaucoup plus répandues qu'au Canada.

Non seulement la plupart des consommateurs sont frustrés à l'égard des frais de service, mais ils croient également que la rentabilité accrue des banques est directement fonction des frais de service qu'ils assument. Dans l'optique des institutions, toutefois, les frais de service sur les transactions ne comptent pas pour beaucoup dans leurs bénéfices. En moyenne, 50 % de la rentabilité des banques au titre des comptes d'opérations proviennent de seulement 5 % de leurs clients. En outre, les frais des services de détail représentent habituellement moins de 5 % du chiffre d'affaires total des banques. Malgré tout, les frais de service imposés aux consommateurs canadiens ne sont pas excessifs par rapport à d'autres pays, même s'ils s'en plaignent.

La situation est semblable dans le secteur de l'assurance-vie. Par rapport aux autres pays à l'étude, pour une police d'assurance temporaire à cinq ans de 100 000 \$, un homme de 35 à 45 ans non fumeur paierait 780 \$ par année au Canada, un peu au-dessous de la moyenne de tous les pays (pièce 6-30).

Dans le secteur des fonds communs de placement, les consommateurs canadiens ne sont pas en aussi bonne position. Les Canadiens paient plus pour ces fonds, tant dans les banques que dans les entreprises indépendantes, que les consommateurs aux États-Unis, en Allemagne, au Japon et au Royaume-Uni. Le ratio des frais de gestion est plus élevé au Canada tant pour les fonds d'actions que pour les fonds d'obligations sur le marché intérieur (pièce 6-31).

La qualité. Le secteur bancaire, par rapport aux autres services, ne soulève pas beaucoup d'enthousiasme lorsqu'il est question de la qualité. Seulement 29 % des répondants ont convenu que la qualité du service bancaire est excellente ou très bonne⁵⁰ (pièce 6-32). De récents articles de journaux font état des nombreuses plaintes au sujet des niveaux de service, de la bureaucratie et des erreurs commises par les banques. En examinant ces articles, on constate que les plaintes au sujet des services sont motivées par des erreurs dans les interactions quotidiennes et ne font pas ressortir des problèmes fondamentaux. Le plus souvent, on se plaint du temps d'attente dans les succursales, de l'absence de point de contact unique, du manque d'expertise chez les employés des succursales et du manque de flexibilité du personnel⁵¹. Bien que cela ne semble pas constituer des questions importantes, ce sont ces petites erreurs dont on se souvient et qu'on n'hésite pas à souligner. Le secteur bancaire est unique en ce sens que chaque interaction avec un client n'apporte pas de revenus substantiels et pourtant les consommateurs ont beaucoup plus d'interactions transactionnelles avec leur institution financière qu'avec les autres fournisseurs de services. Les possibilités d'erreur et d'expérience négative pour les clients sont donc nombreuses.

⁵⁰ Yankelovich Monitor 1996; il s'agit d'une importante enquête sur le comportement des consommateurs aux États-Unis.

⁵¹ Dépouillement de documentation.

Malgré tout, le degré de satisfaction à l'égard des banques est assez élevé. En 1997, 91 % des utilisateurs des banques interviewés se sont dits relativement ou très satisfaits de la banque avec laquelle ils font affaire. Le nombre de personnes très satisfaites, toutefois, a baissé, passant de 48 % en 1986 à 43 % en 1997 (pièce 6-33). De plus, les consommateurs semblent fidèles à leurs institutions. Au cours des cinq dernières années, 66 % des répondants n'ont pas changé d'institution (pièce 6-34). Cependant, ces résultats peuvent aussi témoigner de l'opinion qu'ont les consommateurs quant au choix de fournisseurs et de solutions de rechange à leur disposition ou de l'absence de ces choix et solutions.

La solidité et la fiabilité sont d'autres aspects de la qualité qui sont importants pour les Canadiens. En règle générale, les banques canadiennes sont considérées comme solides et stables⁵², et la stabilité légendaire des organisations au Canada vient appuyer l'opinion des consommateurs. En effet, au cours des 15 dernières années, seulement quatre banques⁵³ et 37 institutions financières au total ont fait faillite au Canada, le coût estimatif pour la Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC) étant de 3,1 milliards de dollars. Au cours de la même période, plus de 1 563 banques et 5 182 institutions financières au total ont fait faillite aux États-Unis, à un coût estimatif de 192,1 milliards de dollars US (pièce 6-35). Les spécialistes du risque estiment également que les banques canadiennes ont de très bons profils de risque. En moyenne, les banques canadiennes obtiennent une cote « B », se classant au deuxième rang parmi les pays choisis, pour la solidité financière (Financial Strength Rating)⁵⁴ (pièce 6-36).

Les consommateurs bénéficient également du système de réglementation canadien, lequel offre des garanties au chapitre de la protection des renseignements personnels et de la sécurité de base. Le régime d'indemnisation en est un exemple. Comme la plupart des pays, le Canada offre une garantie des dépôts en vertu d'un régime obligatoire administré par un organisme gouvernemental, la SADC. À 60 000 \$ par dépositaire par institution, l'assurance-dépôts offerte au Canada se situe dans la moyenne des autres pays (pièce 6-37).

Un autre aspect de la qualité est l'efficacité du système canadien de paiements, qui est considéré comme un modèle par d'autres pays⁵⁵. Les chèques sont habituellement compensés en une journée tandis que cela peut prendre entre un et cinq jours dans d'autres pays (pièce 6-38). Par contre, les chèques sont de moins en moins utilisés. Par conséquent, il n'est pratiquement plus pertinent de comparer les délais de compensation des chèques, spécialement en ce qui concerne les pays européens où les chèques ne sont plus beaucoup utilisés. On peut donc dire que le Canada est très efficace dans une technologie dépassée. Cependant, au fur et à mesure que les Canadiens adopteront les méthodes électroniques de paiement, l'efficacité du système bancaire s'améliorera car il y a un lien entre les frais du système bancaire et le nombre de chèques compensés.

⁵² Association des consommateurs du Canada, dépouillement de documentation.

⁵³ Les banques canadiennes qui ont fait faillite sont la Banque Commerciale du Canada, la Nordbanque, la Banque de Colombie-Britannique et la Banque de Crédit et de Commerce (Canada).

⁵⁴ Le Financial Strength Rating (FSR) traduit de l'opinion de la firme Moody sur la solidité et la fiabilité intrinsèques d'une institution sur une base autonome.

⁵⁵ Banque des règlements internationaux.

Malgré leurs nombreux atouts et leurs nombreuses lacunes, les banques canadiennes ont essayé d'améliorer la qualité de leur service et de mettre davantage l'accent sur le client. Toutefois, comme c'est le cas dans toute grande organisation, il est difficile de changer la culture et de modifier les attitudes de tout le personnel. Pour ce faire, il faut inculquer une véritable culture de la performance établissant un lien entre la réussite personnelle de chaque employé et le succès du programme de changement. Le changement est d'autant plus difficile que, dans les banques canadiennes, la gestion des succursales a toujours été décentralisée et celle des produits, centralisée. Il y a souvent des manques au niveau du service à l'intersection de la distribution et de la mise au point de produits (p. ex., le personnel des succursales n'est pas au courant des services offerts par les groupes de produits et les groupes de produits n'ont aucune idée des problèmes des succursales).

Les banques canadiennes sont également handicapées par les systèmes encore en place au chapitre de la technologie de l'information. Cependant, des efforts ont été déployés pour adopter une architecture technologique axée sur le client plutôt que sur les produits. Bien que les banques canadiennes devancent les banques américaines de même taille à ce chapitre, elles accusent tout de même du retard par rapport à de nouveaux concurrents non bancaires pour ce qui est d'utiliser efficacement la technologie de l'information pour leur propre bénéfice et pour celui des consommateurs.

Les banques consacrent et continueront à consacrer des ressources et le temps des cadres supérieurs à l'amélioration des niveaux de qualité et de service. Si les clients sont satisfaits, ils seront fidèles et cela a des retombées économiques positives tant pour ce qui est du chiffre d'affaires, sous forme de possibilités d'interdistribution, que du côté des coûts, sous forme de coûts moins élevés pour gagner des clients.

Le choix. Les institutions financières canadiennes offrent toute une gamme de produits et de services à leurs clients (pièce 6-39). En fait, l'ampleur et la portée des produits offerts par les banques canadiennes sont sur un pied d'égalité avec celles des banques américaines. Le choix dans les produits traditionnels est vaste; il y a par contre des variations dans certaines catégories de produits. Par exemple, les Américains ont plus de choix dans les prêts hypothécaires à long terme, mais les consommateurs canadiens ont eu beaucoup plus tôt le choix du taux variable et des prêts hypothécaires remboursables par anticipation.

Dans l'ensemble, les Canadiens ont un bon choix de produits et de services financiers. Ils peuvent obtenir la plupart de ces produits et services en s'adressant à toute une gamme de fournisseurs étant donné que les obstacles d'ordre réglementaire ont été éliminés, en règle générale. Les banques, toutefois, ne sont pas autorisées à vendre de l'assurance par le réseau de leurs succursales. À titre de comparaison, la plupart des pays industrialisés autorisent aujourd'hui les banques à concurrencer directement les sociétés d'assurances, notamment à vendre de l'assurance dans leurs succursales. Il reste que les Canadiens ont le choix de nombreux autres canaux pour acheter de l'assurance, y compris le courrier direct, le téléphone et l'Internet.

Les institutions canadiennes se trouvent également sur un pied d'égalité avec les banques d'autres pays au chapitre des produits axés sur la technologie. Aux États-Unis, le site Web du

Canada Trust a été déclaré le meilleur parmi les banques étrangères et trois banques canadiennes figurent parmi les 10 meilleurs services de banque à domicile en Amérique du Nord (pièce 6-40). Les banques canadiennes connaissent un succès particulier dans les opérations bancaires en direct et les consommateurs canadiens ont tout un choix de canaux électroniques en service bancaires, par exemple le téléphone, l'ordinateur personnel, Internet et les ABM.

Il n'y a pas au Canada autant de fournisseurs qu'aux États-Unis, ce qui limite le choix des consommateurs. Le secteur non bancaire est beaucoup plus développé aux États-Unis, ce qui augmente la gamme de fournisseurs et de produits et services mis à la disposition des consommateurs. Le marché américain des cartes de crédit est un bon exemple de la façon dont les nouveaux concurrents, par exemple les fournisseurs de produit unique, ont influé sur la dynamique de la concurrence et permis d'améliorer les prix, le choix et le service aux consommateurs. Les Américains ont un choix beaucoup plus grand dans les genres de cartes de crédit, d'options en matière de frais, de taux d'intérêt, de programmes de fidélité et de possibilités de paiement.

Dernier élément qui joue dans les choix : la pertinence de l'information mise à la disposition des consommateurs pour les aider à faire des comparaisons et à prendre des décisions. Nous avons déjà mentionné que les consommateurs sont insatisfaits de l'information qu'on leur transmet au sujet des frais de service. Ainsi, les organismes de réglementation doivent travailler de pair avec les institutions pour voir à ce que les consommateurs soient informés et protégés comme il se doit en établissant des règles et des lignes directrices en matière de divulgation. Il est essentiel que l'information soit transparente étant donné que l'information est asymétrique entre les consommateurs et les institutions, que les clients ne sont pas suffisamment avertis et qu'il y a possibilité de désastre financier personnel en cas de pépin.

L'accessibilité. La distribution et la disponibilité sont deux volets importants de l'accessibilité. Les banques canadiennes ont d'excellents réseaux de distribution (pièce 6-41) : le nombre de succursales, 2,72 par 10 000 habitants, place le Canada au deuxième rang dans les principaux pays industrialisés, au sixième rang en fonction du nombre de guichets automatiques, soit 6,17 par 10 000 habitants, et au troisième rang par rapport au nombre de terminaux au point de vente. Le nombre de points de vente continue à augmenter grâce à de nouvelles alliances stratégiques entre les banques et des détaillants canadiens (p. ex. Banque TD et Wal-Mart et la CIBC et Loblaws). De plus, les clients des différentes régions du pays ont accès aux mêmes produits et services -- un plus pour le système bancaire national qui est établi depuis longtemps et grâce auquel le Canada a devancé d'autres pays, comme les États-Unis, pour ce qui est d'offrir une large distribution et un vaste accès.

En outre, les services bancaires de base sont disponibles à grande échelle au Canada. Quarante-vingt-dix-sept pour cent des adultes canadiens ont un compte d'opérations dans une institution financière⁵⁶. Les consommateurs qui ont un compte d'opérations sont plus nombreux au Canada qu'aux États-Unis. D'après *The Survey of Consumer Finances*, une étude du Federal Reserve

⁵⁶ Rapport présenté à Industrie Canada par l'Association coopérative d'économie familiale du Centre de Montréal.

Board⁵⁷, 87 % des familles américaines ont un compte d'opérations dans une institution financière.

L'avenir

Les progrès technologiques dans l'industrie des services financiers influent considérablement sur le mode de gestion des institutions financières et sur l'interaction des consommateurs avec ces institutions. Les nouvelles technologies dans les services financiers ont de toute évidence certains avantages; notamment, elles permettent d'accéder à de l'information et de faire des transactions sept jours par semaine, 24 heures par jour, les produits offerts sont adaptés selon les besoins, il est plus facile de comparer, les transactions se font plus rapidement et il est possible de contrôler et de diriger soi-même la planification de ses finances personnelles. Les nouvelles technologies permettront d'accroître les niveaux de service et devraient éventuellement faire baisser les coûts pour les consommateurs. Cependant, l'évolution technologique soulève aussi certaines préoccupations chez les consommateurs au sujet de la protection des renseignements personnels, de la sécurité, de la fraude ainsi que de la complexité et de l'inexactitude des renseignements. Les organismes de réglementation partout dans le monde mettent tout en oeuvre pour élaborer le cadre de réglementation qui convient à ces nouvelles technologies et pour équilibrer comme il se doit le *caveat emptor* et la protection du consommateur.

La technologie a aussi permis à de nouveaux venus de pénétrer le marché canadien et d'accroître la concurrence. Par exemple, la Citizens Bank et ING Direct, deux banques sans succursale, offrent aux consommateurs des comptes d'épargne sans frais de service ou avec des frais de service peu élevés et des taux d'intérêt supérieurs. L'alliance Loblaws-CIBC annonce également des comptes sans frais de service. Ainsi que nous l'avons vu au chapitre 5, certains fournisseurs américains ont récemment pénétré le marché canadien ou ont annoncé leur intention de le faire (p. ex. MBNA, Capital One et Countrywide). Avec ces fournisseurs de produit unique, les consommateurs ont à leur disposition plus de choix et avec l'élimination des restrictions concernant les succursales étrangères, ils auront plus facilement accès aux fournisseurs étrangers. Il est trop tôt pour spéculer sur les taux de réussite de ces fournisseurs et pour prévoir s'ils seront en mesure de s'attaquer efficacement à de vastes clientèles fidèles aux institutions en place. Les clients, cependant, sont de moins en moins réceptifs au concept d'un monogichet de services financiers⁵⁸, ce qui laisse prévoir qu'ils seront ouverts à ces nouveaux concurrents.

* * *

⁵⁷ *The Survey of Consumer Finances*, Federal Reserve Board, 1992.

⁵⁸ Rapport Goldfarb, 1997.

Les perceptions négatives des consommateurs à l'égard des banques ne sont pas un problème unique au Canada. Les banques ont été le point de mire au Royaume-Uni et en Australie et ne sont pas bien classées pour ce qui est de la qualité du service aux États-Unis ou aux Pays-Bas (pièces 6-42 et 6-43). Pour redorer leur image au Canada, les banques doivent relever un double défi : elles doivent combler les lacunes au niveau du service afin de mieux répondre aux besoins des clients canadiens et elles doivent se faire valoir dans les secteurs où leur rendement est relativement bon, mais où elles sont perçues négativement.

7. Examen de la réglementation internationale

On convient généralement qu'un système financier national dynamique, efficient et concurrentiel est un « bien public » et un élément vital d'une économie nationale en expansion. Alors que les entreprises et les consommateurs relèvent les défis et saisissent les occasions qui se présentent sur un marché international en rapide évolution, il devient de plus en plus important de compter sur un système financier dynamique tant sur les marchés établis que sur les nouveaux marchés.

L'économie d'un pays repose sur un système financier englobant une diversité d'institutions, lesquelles doivent elles aussi être dynamiques, efficientes et concurrentielles. Pour surveiller ce système, il existe un cadre réglementaire visant à maintenir un système financier vigoureux et stable qui réponde aux besoins de ses publics cibles. Ce cadre réglementaire peut être divisé en trois éléments : (1) la réglementation prudentielle, qui oblige les fournisseurs de services financiers à mener leurs activités de manière fiable et solide; (2) la réglementation de la concurrence, qui garantit que les fournisseurs de services financiers se conforment aux règles du marché; (3) la protection du consommateur qui établit les règles qui protègent les clients de détail (pièce 7-1).

Bien entendu, les forces qui façonnent le marché international des services financiers posent des défis de taille aux décideurs et aux organismes de réglementation. Quoique chaque pays ait un point de départ, un passé et un cheminement différents, la façon dont chacun d'eux réagit à ces forces est riche d'enseignements utiles pour les organismes de réglementation canadiens. En conséquence, le présent chapitre, qui clôt notre étude, examine l'évolution de la réglementation, les objectifs stratégiques nationaux, les décisions stratégiques en matière de compétitivité et la mise en balance des objectifs des intervenants.

Évolution de la réglementation

La réglementation existe pour une raison fort simple : chaque intervenant a besoin de la protection de certaines règles de base, que celles-ci soient imposées par le gouvernement ou découlent de la discipline d'un marché concurrentiel. Les gouvernements doivent trouver un équilibre entre ce besoin de protection et de stabilité et la nécessité de favoriser la croissance économique et l'efficacité du marché. Par exemple, les coûts de la réglementation doivent être mis en balance avec la nécessité de continuer d'améliorer la productivité pour permettre aux institutions financières de demeurer concurrentielles.

La réglementation régissant les services financiers a évolué au fil du temps. Même si les changements se sont produits à des moments différents dans les divers pays, ils ont suivi une évolution semblable. Un examen des 30 dernières années révèle qu'il y a eu trois phases distinctes (pièce 7-2).

- **Première phase : déréglementation des marchés intérieurs.** La première phase (des années 1970 au début des années 1980) coïncide avec l'abolition complète des contrôles protectionnistes nationaux à l'égard de la concurrence et l'ouverture ultérieure des marchés intérieurs, quand les gouvernements ont levé les contrôles et les restrictions des

taux de prêt et des taux créditeurs (par exemple, libéralisation des taux de commission fixes) et ont cessé d'intervenir dans l'octroi du crédit (par exemple, orientation du crédit vers le secteur du logement par le biais de stimulants fiscaux). Ces mesures ont généralement été prises après des périodes de forte inflation, entraînant des taux d'intérêt élevés, et de désintermédiation.

Abolir les contrôles d'ordre quantitatif ou visant les taux d'intérêt et les prix était une réaction courante aux forces puissantes du changement. L'histoire et l'expérience montrent que des restrictions artificielles ne peuvent résister à la décision collective de millions de consommateurs. De nos jours, aucun des grands pays industrialisés ne contrôle les taux ou ne limite le crédit de façon perceptible. Dans les rares cas où il y a encore obligation d'investir, cela porte peu à conséquence. Les gouvernements ont considérablement réduits les niveaux de réserve et éliminé le contrôle des changes et des opérations internationales.

- **Deuxième phase : confiance accrue dans les mécanismes du marché.** La deuxième phase (de la fin des années 1980 jusqu'aux années 1990) se poursuit encore dans la plupart des pays développés. Il y a eu recrudescence du recours aux mécanismes du marché, comme la concurrence. Les restrictions de la gamme d'activités, par exemple, ont quasiment disparu, ce qui permet aux sociétés de créer des combinaisons de produits et de services à valeur ajoutée à l'intention de leurs clients (pièce 7-3). Qui plus est, la libéralisation de l'accès au marché a favorisé l'apparition de nouveaux concurrents redoutables. Le regroupement des banques américaines, un processus récent qui prend de l'ampleur, après la levée des interdictions concernant les services bancaires nationaux, la convergence de ces mêmes banques avec d'autres sociétés de services financiers (par exemple, maisons de courtage et sociétés de crédit), et la suppression par le Canada des cloisons entre ses quatre piliers traditionnels sont les moments forts de cette deuxième phase de l'évolution de la réglementation.
- **Troisième phase : modèle de marché global.** La troisième phase de l'évolution de la réglementation (depuis la fin des années 1990) ne fait que commencer et elle se poursuivra pendant le prochain siècle. De plus en plus, les marchés mènent leurs activités sans égard aux frontières nationales — un phénomène dont la paternité revient aux institutions financières internationales. Celles-ci ont une connaissance approfondie des différences entre chacun des pays, ce qui leur permet de faire fi des frontières — d'être en concurrence sans difficulté comme « si elles étaient de la place » tout en bénéficiant des avantages de la mondialisation et de la spécialisation. Par exemple, les grandes banques d'investissement américaines — qui, pour la plupart, ont maintenant pignon sur rue au Canada — mènent le peloton sur la scène internationale, mais elles subissent la concurrence d'un grand nombre de nouvelles associations d'institutions européennes. Entre-temps, dans le secteur des services aux particuliers, des banques comme la Citibank, la Hong Kong Shanghai Bank, ABN Amro et d'autres, s'efforcent de créer des franchises de services aux particuliers véritablement internationales ou, à tout le moins, fortement ancrées dans l'un des deux hémisphères.

Du fait de la mondialisation et des progrès réalisés par les sociétés de services financiers à l'extérieur des frontières nationales, les organismes de réglementation s'interrogent sur les règles à imposer aux fournisseurs nationaux qui aspirent à devenir des concurrents régionaux, hémisphériques ou internationaux. La mondialisation prenant de l'ampleur, les organismes de réglementation se voient dans l'obligation de collaborer davantage entre eux et d'harmoniser leurs règles de façon à pouvoir superviser efficacement les conglomérats transfrontières.

Par exemple, les pays européens se dirigent vers un marché commun de services financiers et la première véritable monnaie européenne, l'Euro. En outre, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) vient de terminer une importante ronde de négociations sur les services financiers, aux termes de laquelle les pays sont tenus au respect des engagements pris individuellement en matière de réforme financière. Pour sa part, le Canada s'est engagé auprès de l'OMC à poursuivre sa nouvelle politique sur l'accès des banques étrangères et l'ouverture de succursales. Les organismes internationaux de réglementation, comme la Banque des règlements internationaux (BRI) et des groupes du secteur privé, comme le Groupe des 30 (G-30) et l'Institut de finance internationale (IIF), évaluent sans relâche ces nouvelles questions de supervision et de compétitivité qui influent sur la prestation des services financiers partout dans le monde.

Objectifs stratégiques nationaux

Un examen des mesures prises par plusieurs pays choisis révèle que les efforts des organismes de réglementation pour, d'une part, prévenir la défaillance du marché et, d'autre part, permettre aux marchés financiers de servir leurs clients de façon efficace semblent présenter certaines caractéristiques communes. Ces grandes similitudes sur le plan des objectifs stratégiques nationaux découlent de la nécessité d'avoir des marchés financiers dynamiques et stables. Les thèmes qui reviennent dans la plupart des pays sont les suivants : encourager des marchés justes et ordonnés pour favoriser une réelle croissance économique; faire en sorte que les institutions financières mènent leurs activités en respectant des critères de fiabilité et de solidité pour favoriser la stabilité globale; et protéger les intérêts des consommateurs par la transparence de l'information et différentes garanties gouvernementales.

Cependant, on relève des divergences importantes entre les divers pays dans le cas de deux mesures connexes : le degré de libre concurrence et le degré de promotion gouvernementale de champions nationaux et globaux (pièce 7-4). Les pays figurant dans le coin supérieur gauche de la pièce 7-4 sont de fervents partisans de la concurrence qui ont toutefois opté pour la non-intervention dans le cas des institutions individuelles. Par contre, les pays situés dans le coin supérieur droit de la pièce, quoiqu'ils soient de fervents partisans de la libre concurrence, ont choisi, dans l'intérêt national, de promouvoir et d'appuyer les institutions individuelles ayant des chances à long terme de tirer leur épingle du jeu à l'échelle nationale et internationale.

Lorsqu'ils définissent leurs politiques financières nationales, les pays peuvent donc choisir entre plusieurs options distinctes pour ce qui est du positionnement concurrentiel de leur système financier : ils peuvent décider de ne pas intervenir; ils peuvent favoriser l'émergence de champions nationaux ou internationaux; ou ils peuvent adopter une approche modérée. Le

succès d'une institution financière est fonction d'une diversité de facteurs, mais la politique gouvernementale peut être un facteur environnemental crucial.

Option 1 : Adopter une attitude de non-intervention en matière de concurrence

Des pays comme les États-Unis et le Royaume-Uni et sont totalement ouverts à la concurrence dans leur secteur financier, mais ils ont opté pour la non-intervention. Ils offrent notamment le traitement « national » à tous les concurrents étrangers; en d'autres termes, les institutions financières étrangères ont les mêmes droits, les mêmes responsabilités et les mêmes avantages que les institutions financières nationales.

États-Unis. Aux États-Unis, il n'y a pas de politique explicite ou implicite visant à favoriser un ensemble d'institutions financières par rapport à un autre, ou à choisir des champions particuliers pour promouvoir l'intérêt national. Les décisions sont laissées au processus naturel de sélection du marché. Compte tenu de la fragmentation du système financier américain, aucun ensemble d'institutions n'a encore véritablement pris le devant de la scène dans le secteur, quoique bon nombre d'entre elles s'emploient actuellement à concevoir un éventail de produits et de services véritablement nationaux de façon à mieux servir leurs clients et à devenir des champions nationaux et internationaux. Les fournisseurs de services financiers bancaires aussi bien que les fournisseurs de services financiers non bancaires sont de la partie.

Du fait de cette stratégie nationale de non-intervention, certaines banques d'investissement américaines comptent parmi les plus dynamiques au monde. Elles sont parvenues à se démarquer en dépit de lois américaines inutilement restrictives de nos jours (c'est-à-dire, la Loi Glass-Steagall de 1933), qui nuisent à la régie d'entreprise et entravent la liberté de structure en limitant la combinaison de services bancaires d'investissement et de services aux entreprises dans la même entité juridique.

Qui plus est, la loi américaine sur les services bancaires internationaux de 1979 garantit aux banques étrangères installées aux États-Unis qu'elles seront traitées de la même façon que les banques américaines régies par des chartes bancaires nationales ou d'État⁵⁹. En outre, il n'y a pas de restrictions relatives à la taille des acquisitions américaines. Quoiqu'aucune banque étrangère n'ait jusqu'à maintenant fait l'acquisition d'une grande banque américaine, cette possibilité n'est certainement pas à écarter étant donné la vague actuelle de regroupements partout dans le monde. La politique et les lois américaines actuelles n'empêcheraient pas ce genre d'acquisition, qui ne manquerait toutefois pas de susciter un débat national au sujet de la politique publique. Toutefois, en supposant que la banque étrangère satisfasse à toutes les exigences des États-Unis sur les plans tant de la réglementation prudentielle que de la réglementation de la concurrence, les organismes de réglementation ne pourraient invoquer aucune raison légale ou stratégique pour refuser l'acquisition, compte tenu des lois en vigueur.

⁵⁹ L'application d'un traitement national peut vouloir dire que certaines restrictions de fonctionnement continuent de s'appliquer. Par exemple, tout comme les banques nationales, les banques étrangères qui veulent recueillir des dépôts de détail aux États-Unis doivent d'abord créer une filiale bancaire (par exemple, la Harris Bank de la Banque de Montréal); les banques étrangères qui mènent leurs activités par l'entremise de succursales uniquement ne peuvent pas recueillir de dépôts de détail.

Actuellement, des centaines de banques étrangères détiennent collectivement quelque 24 % de tous les actifs bancaires américains, bien qu'aucune banque étrangère n'ait encore réussi à s'accaparer une part importante du marché. Même ABN Amro, la plus grande banque étrangère aux États-Unis, ne figure pas parmi les 25 premières banques sur ce marché.

Royaume-Uni. Depuis longtemps, le Royaume-Uni est partisan de la libre concurrence et du libre accès des institutions étrangères, d'où une déréglementation continue au fil du temps et un parti pris pour les cadres de fonctionnement ouverts. Le pays est d'avis que les organismes de réglementation des institutions financières ne devraient pas entraver la concurrence, qu'ils devraient plutôt uniformiser les règles du jeu pour tous *les types d'institutions financières en éliminant progressivement les obstacles à la concurrence.*

Aux yeux du Royaume-Uni, le marché est le meilleur superviseur des questions réglementaires essentielles : la compétitivité, le regroupement des institutions financières et le service aux clients. Dans ce contexte, le Royaume-Uni pose peu de restrictions à l'accès des institutions étrangères. Comme tous les autres secteurs, celui des services financiers est régi par la loi sur la concurrence du Royaume-Uni. Pour avoir accès au marché, les nouveaux services financiers doivent principalement démontrer qu'ils satisfont au critère de « l'aptitude », quelle que soit leur nationalité.

Du fait de cette politique, il n'y a plus de banques d'investissement nationales d'importance au Royaume-Uni. Les entreprises étrangères ont fait l'acquisition de tous les grands fournisseurs nationaux au cours des dernières années. Presque 40 % des actifs des banques du Royaume-Uni appartiennent à des sociétés étrangères, qui ne détiennent pourtant qu'un maigre 20 % des dépôts et une part encore plus minime (10 %) du crédit à la consommation⁶⁰. Des banques nationales dynamiques prospèrent à côté de concurrents étrangers. Le chef de file sur le marché, Lloyds TSB, par exemple, est un exemple à suivre sur le plan national dans ce marché hautement concurrentiel.

Le Royaume-Uni a récemment réitéré sa stratégie de marchés concurrentiels ouverts en créant un super organisme de réglementation, le Financial Services Authority (FSA). À la suite d'une réorganisation du secteur de la réglementation des services financiers du Royaume-Uni, le FSA est devenu le seul organisme de réglementation de tous les services financiers⁶¹. Il a pour mandat de protéger les consommateurs de services financiers, de favoriser des marchés sains et ordonnés, et de préserver la confiance dans le système financier. Dans le cadre du second volet de sa mission, le FSA aura pour tâche de [traduction]« favoriser l'équité et la transparence des marchés financiers ainsi que le respect des règles par ceux-ci – en s'en remettant initialement aux marchés et à ceux qui y participent pour établir et appliquer des normes élevées dans ce secteur ». La décision du Royaume-Uni de refuser toute intervention en ne favorisant aucun fournisseur en particulier trouve sa justification dans ce mandat de créer des marchés concurrentiels.

⁶⁰ Statistiques monétaires mensuelles de la Bank of England.

⁶¹ La Bank of England continue de fixer la politique monétaire et d'assurer la stabilité financière globale du Royaume-Uni.

Autres pays. Souvent, un pays se voit contraint d'ouvrir davantage ses marchés à cause d'une grave crise économique. Par exemple, l'effondrement économique de l'Argentine au début des années 1990 a obligé ce pays à réorganiser complètement son système de réglementation des institutions financières et à restructurer le secteur de fond en comble. Avant la crise, 94 % des actifs des principales banques de l'Argentine appartenaient à des institutions financières nationales; à l'heure actuelle, les banques nationales ne possèdent que 60 % du total des actifs. La situation est à peu près la même au Venezuela. Avant la crise, 92 % des actifs des principales banques appartenaient à des institutions financières nationales; en 1997, le pourcentage a chuté à 48 % (pièce 7-5). Comme le montrent ces exemples, la stratégie nationale doit tenir compte non seulement du moment où survient la réforme du marché mais aussi de ses répercussions probables sur la structure du secteur et du scénario final le plus susceptible de se réaliser. Les pays qui ne font pas coïncider leurs politiques publiques avec leurs perspectives nationales risquent de se priver à plus ou moins long terme d'options intéressantes qui pourraient les aider à améliorer leur système financier ou à véritablement favoriser l'activité économique.

Les forces du marché ont causé des bouleversements économiques encore plus importants dans d'autres pays (par exemple, effondrement du marché des changes, contrôle du crédit par le gouvernement et surendettement ultérieur). Cela a amené une modification importante de la proportion d'intervenants locaux et étrangers, étant donné que les concurrents étrangers sont souvent le moyen d'attirer des capitaux frais et d'instaurer de nouvelles pratiques commerciales. Une grande partie de l'Asie remet actuellement en question sa conception de la concurrence, ce qui se produit habituellement une seule fois au cours d'une existence. Les pays de l'Asie auront aussi à faire des choix concernant le degré d'ouverture de leurs marchés à la concurrence étrangère et l'attitude à adopter sur le plan de la concurrence : s'abstenir d'intervenir ou favoriser l'émergence de champions nationaux à la faveur de la réforme et de la consolidation des marchés.

Option 2 : Favoriser l'émergence de champions nationaux et internationaux

D'autres pays, comme les Pays-Bas, la Suisse et l'Espagne, se sont attribués un rôle soit de premier plan soit de second plan pour favoriser l'émergence d'institutions financières dynamiques sur les plans national et international. La Hollande, par exemple, a deux grands intervenants internationaux (ING Barings et ABN Amro), tout comme la Suisse (United Bank of Switzerland et Credit Suisse First Boston). Dans les deux cas, les secteurs privé et public semblent travailler en étroite collaboration pour favoriser l'émergence d'intervenants internationaux dynamiques, capables de répondre aux besoins des clients nationaux et étrangers sur la scène mondiale.

Les Pays-Bas. Comme la Suisse, la Hollande considère que le secteur des services financiers est un secteur national stratégique qu'il est dans l'intérêt national de favoriser. Avant les années 1990, on croyait que les Pays-Bas avaient un nombre excessif de banques dans le cadre d'un cartel bancaire officiel. Cependant, du fait des changements qui se produisent sur les marchés financiers de l'Union européenne, les Pays-Bas en sont venus à réaliser qu'un tel système n'était pas viable, en raison notamment de la mondialisation et des progrès technologiques. En conséquence, ils ont décidé de favoriser l'émergence de champions nationaux qui, à leur tour, feraient la promotion des entreprises et des intérêts commerciaux de la Hollande partout dans le

monde. Même si aucune loi n'a expressément été adoptée pour favoriser des champions particuliers sur les plans national et international, les organismes de réglementation ont usé des pouvoirs discrétionnaires que leur conférait la stratégie nationale pour encourager les intervenants dynamiques à assurer leur position. Les favoris y sont parvenus avec le plein appui de leurs superviseurs nationaux, qui leur ont prêté leur concours pour établir un solide système national de réglementation, propice à la réalisation de leurs aspirations nationales, régionales et internationales. Dans un même temps, les Pays-Bas ont ouvert leur système financier intérieur selon les grandes lignes du mandat européen global en éliminant les principales restrictions qui restaient relativement à propriété et aux pouvoirs à l'égard des gammes d'activités.

Bien que le marché intérieur des Pays-Bas soit maintenant très concentré, les cinq premiers intervenants contrôlant presque 75 % des actifs bancaires nationaux, ce niveau de concentration est jugé d'importance secondaire par rapport à l'objectif national qui est de favoriser l'émergence de concurrents d'envergure internationale. Les intervenants nationaux comme ABN Amro et ING Barings comptent maintenant sur leur dynamisme interne et la réglementation en vigueur pour faire concurrence sur les marchés internationaux. Au pays, les clients de détail bénéficient d'un système efficient, surtout en ce qui concerne les paiements, où les Pays-Bas ont atteint une productivité de niveau international. Une récente étude du McKinsey Global Institute, par exemple, a révélé que le secteur des fournisseurs de services financiers (FSF) de la Hollande était 1,5 fois à 2 fois plus productif que les secteurs semblables aux États-Unis, en Allemagne et en France⁶².

Espagne. L'Espagne est un autre pays qui a adopté une attitude proactive pour favoriser l'émergence de champions financiers nationaux. Cela est attribuable en partie aux problèmes de crédit et aux faillites du passé, et à la nécessité d'avoir des fournisseurs de services financiers fiables et compétitifs à l'avenir.

L'Espagne a pris plusieurs mesures pour atteindre son objectif. Elle a d'abord privatisé la plupart des institutions financières appartenant au gouvernement national. Puis, la banque de crédit hypothécaire, la banque de commerce extérieure et d'autres banques spécialisées de l'Espagne ont été fusionnées pour former la Banque Argentaria, puis privatisées. Les banques d'épargne de l'Espagne, qui appartiennent pour la plupart à des gouvernements régionaux, sont davantage en mesure de faire concurrence aux autres banques privées et sont réglementées et supervisées comme toutes les autres banques privées. L'effort de privatisation se poursuit toujours.

De plus, le gouvernement encourage les banques espagnoles à se regrouper en entités plus importantes et plus dynamiques. La Banque d'Espagne donne des avis privément et

⁶² McKinsey Global Institute, *Boosting Dutch Economic Performance*, septembre 1997. Le document du McKinsey Global Institute indique que l'augmentation de la productivité est l'un des facteurs déterminants de la croissance du PIB. Une utilisation plus efficiente des ressources pour créer de la valeur permet à l'économie de produire à moindre coût des produits et services destinés aux consommateurs internes et d'être concurrentielle sur les marchés internationaux. Par ricochet, cela a pour effet de faire augmenter le niveau de vie intérieur et de créer un cercle vertueux. (La productivité reflète l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour créer de la valeur sur le marché. Dans le secteur des services bancaires aux particuliers, elle correspond aux biens et services produits par rapport à la main-d'œuvre utilisée. Aucune étude comparable n'a été menée au Canada.)

publiquement par le truchement de divulgations de renseignements et de déclarations périodiques au sujet de l'orientation de la politique relative aux institutions financières espagnoles. Lorsqu'une banque est en difficulté et se dirige vers la faillite, la Banque d'Espagne fait une annonce publique au sujet de la position courante de la banque et prend ensuite les mesures voulues pour régler la situation (par exemple, elle procède à une vente aux enchères privée). Le gouvernement consent également des avantages fiscaux aux banques qui fusionnent et se regroupent pour assurer l'émergence d'intervenants nationaux dynamiques. Toutes ces mesures visent à favoriser l'émergence et la survie de champions nationaux qui pourront faire face aux problèmes de crédit plus facilement que dans le système fragmenté du passé.

Option 3 : Adopter une approche modérée

Des pays comme l'Australie ont opté pour une approche modérée, en mettant en balance la nécessité de promouvoir la libre concurrence et d'avoir des intervenants importants sur la scène financière internationale, et le désir de conserver l'autorité suprême sur les champions intérieurs. Après avoir effectué un examen et une analyse du paysage des services financiers, le groupe de travail sur le système financier de l'Australie de 1997 (FSI) a reconnu que la concurrence venait de l'extérieur du marché traditionnel des services financiers australiens de même que de l'étranger. Le groupe de travail avait principalement pour mandat de concevoir un système financier plus concurrentiel et plus efficient. Le groupe croyait qu'un tel système présenterait plusieurs avantages :

- un traitement plus neutre, sur le plan de la réglementation, des concurrents issus de différents secteurs institutionnels encouragerait les sociétés les plus efficientes;
- une diminution des obstacles à l'accès favoriserait des marchés plus disputables et plus concurrentiels;
- des systèmes de réglementation tenant davantage compte des changements sur le marché favoriseraient l'innovation et l'arrivée de nouvelles entreprises concurrentielles;
- une réglementation plus efficiente en matière de conduite et de divulgation des renseignements permettrait de faire baisser les coûts de façon générale pour les clients et favoriserait la compétitivité.

À cette fin, le groupe de travail a réitéré que la loi sur la concurrence de l'Australie (loi sur les pratiques commerciales) devrait s'appliquer aux services financiers tout autant qu'à tous les autres secteurs, de façon à ne pas nuire à la concurrence. Il a aussi recommandé l'abolition de la politique australienne relative aux « quatre piliers » — qui interdit les fusions entre les quatre plus grandes banques⁶³. Cette recommandation n'a pas été adoptée immédiatement par le gouvernement de l'Australie, mais elle est actuellement à l'étude.

⁶³ Groupe de travail sur le système financier, recommandation n° 83.

Le groupe de travail est même allé jusqu'à recommander d'abolir la politique de longue date interdisant l'acquisition par une société étrangère de l'une des quatre grandes banques⁶⁴ et de la remplacer par une politique aux termes de laquelle toutes les acquisitions par des étrangers seraient assujetties à la loi sur la concurrence applicable⁶⁵. À l'heure actuelle, les règles et règlements du conseil d'investissement étranger s'appliquent à tous les secteurs sans exception. Le groupe de travail a été encore plus précis dans son rapport final en déclarant : [traduction] « Le groupe de travail croit qu'un important transfert de propriété du système financier à des étrangers devrait être jugé contraire à l'intérêt national. Toutefois, rien n'empêche d'accroître la part de certains éléments du système financier australien, y compris les principaux intervenants, que peuvent détenir des étrangers. » Le groupe de travail ne précisait pas ce qu'il entendait par « important transfert de propriété ».

Toutefois, après avoir reçu le rapport du FSI, le gouvernement a réitéré qu'il entendait continuer d'interdire les fusions entre les quatre plus grandes banques australiennes ou l'acquisition de ces banques par des étrangers tant que d'autres examens et études n'auraient pas été effectués. Néanmoins, l'un des plus gros fournisseurs d'assurances, qui éprouvait de sérieuses difficultés, est passé aux mains d'une société étrangère lorsqu'il a été impossible de trouver un acquéreur australien.

Répercussions pour le Canada

À la lumière de ces faits, c'est-à-dire ce que d'autres pays ont fait en matière de régulation financière, le Canada a des choix évidents à considérer en matière de stratégie financière nationale. Il peut déterminer où il se positionnera sur l'échiquier de la politique de concurrence et comment il le fera, tout comme il peut contrôler de quelle manière et à quelle vitesse il créera un marché plus attrayant pour garantir que les Canadiens sont bien servis.

Décisions stratégiques en matière de compétitivité

La stratégie de réglementation influe non seulement sur la façon dont les clients sont servis et l'endroit où ils reçoivent ces services, mais également sur la façon dont les institutions financières se font concurrence. La présente partie porte sur la réglementation des services financiers pour ce qui est de l'établissement du prix des produits et services, de la protection du consommateur, de la structure de société, de la propriété, des regroupements et des pouvoirs à l'égard des gammes d'activités.

Établissement du prix des produits et services

Le contrôle des prix a été utilisé dans certains pays soit pour protéger les marchés (comme ce fut le cas aux États-Unis, où un différentiel d'intérêt a déjà servi à favoriser certains types d'institutions financières aux fins du financement domiciliaire), soit pour garantir des prix

⁶⁴ Groupe de travail sur le système financier, recommandation n° 85.

⁶⁵ Loi de 1975 sur les prises de contrôle et les acquisitions étrangères.

favorables (comme c'est le cas des taux usuriers, qui limitent artificiellement les taux d'intérêt applicables à tous les types de financement par le crédit). Au fil du temps, toutefois, la plupart des pays ont décrié de tels contrôles artificiels des prix après les avoir initialement imposés, parce qu'ils limitaient en bout de ligne la circulation et le montant des capitaux et du crédit, surtout en période d'inflation et de taux d'intérêt élevés et de désintermédiation.

Comme c'est le cas dans la plupart des pays développés, les institutions financières canadiennes peuvent librement se faire concurrence sur les prix. Le Canada ne limite d'aucune façon l'établissement du prix aussi bien des actifs (comme les prêts à la consommation) que du passif (comme les dépôts). Les prix sont directement déterminés par la concurrence sur les marchés intérieur et extérieur.

Protection du consommateur

Les règlements, règles et lignes directrices sont établis pour protéger les renseignements personnels des consommateurs, permettre l'accès à l'information et offrir des recours en cas de problèmes. Le caractère officiel et l'application de ces règlements varient d'un pays à l'autre : certaines règles font officiellement partie de la réglementation alors que d'autres sont établies par le marché. L'importance accordée à la protection du consommateur varie également d'un pays à l'autre. Par exemple, au Royaume-Uni, la loi sur la protection des données, régit la protection des renseignements personnels, qui fait partie de la réglementation officielle, et surveillée de très près par le nouveau FSA. Inversement, les règles relatives aux recours sont généralement administrées par un ombudsman et les organismes de réglementation ont l'habitude de ne pas intervenir. Totalemment à l'opposé, le Japon ne réglemente pas la protection des données que détiennent les organisations privées. De même, aux Pays-Bas, la charge de la preuve incombe au consommateur en cas de problème.

Structure des sociétés

Les modèles de structure varient d'une institution à l'autre et d'un pays à l'autre (pièce 7-6). Les produits et services financiers sont principalement offerts aux consommateurs de l'une des trois façons suivantes :

- **Une institution financière offre tous les services et produits financiers directement à ses clients.** En Autriche, en Allemagne, en Italie, au Luxembourg, au Portugal, en Espagne et au Royaume-Uni, les banques, qui ont adopté le modèle de la banque universelle, peuvent offrir des valeurs mobilières et des produits d'assurance directement aux consommateurs.
- **Une société mère offre certains services financiers et les filiales offrent d'autres produits et services.** Dans la plupart des pays, y compris au Canada, les institutions financières peuvent vendre les produits et services financiers aux consommateurs soit directement, soit par le truchement d'une filiale. Habituellement, les institutions financières offrent directement leurs produits traditionnels et utilisent des filiales pour les nouveaux

produits. Cela semble être le mode de fonctionnement privilégié dans la plupart des pays développés.

Par exemple, les banques ont l'habitude d'offrir directement des comptes de chèques, des comptes d'épargne et des prêts alors que les sociétés d'assurances offrent de l'assurance-vie, des produits de placement et d'autres formes de protection. Pour pouvoir se lancer dans une nouvelle gamme d'activités connexe, une banque peut se servir d'une filiale, comme une maison de courtage ou une société d'assurances. Il est souvent nécessaire de créer une filiale pour protéger les banques contre une « contamination possible » par les produits non bancaires (comme les valeurs mobilières) qui pourrait influencer négativement sur la protection des dépôts offerte par le gouvernement aux clients des banques (pièce 7-7). C'est le cas dans la plupart des pays développés, comme au Canada, et dans la plus grande partie du territoire continental européen.

- **Les sociétés liées d'une société de portefeuille offrent tous les services financiers.** Suivant ce modèle, les produits et services sont offerts aux consommateurs par le truchement d'une société de portefeuille qui est propriétaire de sociétés liées de services bancaires et non bancaires (pièce 7-8). Cette façon de faire est permise et largement utilisée dans des pays, comme les États-Unis, les Pays-Bas et l'Italie. Ailleurs, elle est permise mais peu utilisée. Dans certains autres pays, comme au Canada, en Grèce, au Luxembourg et en Suède, elle est interdite.

Il y a à tout le moins deux types de sociétés de portefeuille offrant des services financiers. Aux États-Unis, par exemple, on retrouve à la fois les traditionnelles sociétés de portefeuille de services bancaires aux entreprises ainsi que de nouveaux fournisseurs de services financiers ou des sociétés de portefeuille de services bancaires aux particuliers. C'est en 1956 qu'on a autorisé — aux termes d'une charte bancaire de services aux entreprises —, la création d'une autre forme de structure de société, la société de portefeuille de services bancaires traditionnels, principalement pour bénéficier des possibilités limitées de services bancaires inter-États qui existaient à l'époque. Depuis 1970, les sociétés de portefeuille de services bancaires traditionnels ne cessent d'être soumises à des restrictions sur les plans des produits, des activités et des acquisitions pour qu'elles n'offrent que les seuls services réputés « être étroitement reliés aux services bancaires »⁶⁶. De nombreuses banques américaines de services aux entreprises ont choisi cette forme de structure de société pour avoir accès aux nouveaux marchés géographiques et aux nouveaux produits non autorisés par leur permis bancaire habituel.

Une autre forme de société de portefeuille de services bancaires a fait son apparition récemment aux États-Unis – une société conçue spécialement pour la prestation de services financiers personnels. Des sociétés comme USAA, GE Capital, American Express, Travelers Group, Merrill Lynch, Fidelity Investments, Morgan Stanley,

⁶⁶ Décrété par un vote officiel du conseil d'administration du Système fédéral de réserve, qui supervise ces sociétés de portefeuille de services bancaires.

Edward D. Jones, State Farm Insurance, et beaucoup d'autres maisons de courtage et sociétés d'assurances, font l'acquisition d'autres types de chartes bancaires américaines. Elles fonctionnent soit comme des banques d'épargne fédérales (selon un permis de services bancaires aux particuliers nouvellement libéralisé) ou comme des sociétés de prêt (qui fonctionnent comme des banques de services aux entreprises à charte d'État qui ne font pas partie du Système fédéral de réserve).

Il n'y a aucune restriction quant aux produits ou services concurrentiels que ces nouvelles sociétés de portefeuille de services financiers peuvent offrir à leurs clients ou au type d'organisations dont elles peuvent faire l'acquisition ou avec lesquelles elles peuvent fusionner. Contrairement aux sociétés de portefeuille de services bancaires aux entreprises traditionnelles, qui sont réglementées par le Système fédéral de réserve, ces sociétés sont « réglementées » uniquement par le marché (elles respectent les règles normales de divulgation des renseignements imposées à toutes les sociétés par la US Securities and Exchange Commission). Par conséquent, ces nouvelles sociétés de portefeuille de services financiers se trouvent assujetties aux fluctuations des marchés concurrentiels.

Vu la difficulté d'isoler les modèles de structure de société des autres variables, il est impossible de déterminer si l'une de ces structures sert mieux les clients. Dans les trois modèles, des règles de prudence et de concurrence peuvent être élaborées pour servir les clients tout en continuant de tenir compte des préoccupations légitimes en matière de politique publique.

Propriété

Un autre aspect de la régie bancaire est la propriété (pièce 7-9). Par le passé, la stratégie gouvernementale dans ce secteur a reflété les préoccupations exprimées au sujet des possibilités de concentration du pouvoir économique et d'utilisation de contrôles de type cartel sur la clientèle de détail et d'affaires. Cependant, ces préoccupations ne sont plus aussi valables aujourd'hui du fait de la mondialisation, de la libéralisation des marchés aux termes du récent accord conclu sous le régime de l'OMC, de l'acceptation généralisée du traitement national et de l'accroissement de la compétitivité des institutions financières non bancaires sur la plupart des marchés.

De nos jours, on se préoccupe davantage de savoir *qui* peut posséder une banque. Dans de nombreux pays, n'importe quel type de société peut posséder une banque pour le motif que cela favorise la concurrence et que la possibilité d'abus (par exemple, les opérations d'initiés qui pourraient mettre la banque en danger) est une conséquence acceptable du jeu de la concurrence. La France, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Portugal, l'Espagne, la Suisse, le Royaume-Uni et, de plus en plus, les États-Unis permettent à n'importe quelle société de posséder une banque, sous réserve des habituelles vérifications concernant les niveaux autorisés de propriété, pour garantir que l'investisseur et l'équipe de gestion satisfont au critère de « l'aptitude »⁶⁷. Aux États-Unis,

⁶⁷ Aux États-Unis, cela se limite essentiellement à la propriété d'une charte bancaire de services aux particuliers comme une banque fédérale d'épargne.

General Electric, par exemple, possède une petite banque à charte d'État⁶⁸ qui a pleinement accès au système de paiements et à la protection de la FDIC. Un certain nombre de sociétés américaines de services aux entreprises et de services aux particuliers ont mis sur pied des banques émettrices de cartes de crédit à usage limité pour avoir accès au plus vaste système de paiements.

Dans d'autres cas, la propriété est limitée. Même les pays qui ne limitent d'aucune façon l'acquisition par d'autres types de sociétés continuent d'exiger un examen réglementaire pour garantir que l'équipe de gestion de la banque et les actionnaires principaux satisfont au critère de « l'aptitude » (par exemple, la Belgique, les Pays-Bas, le Royaume-Uni). Au Canada, la règle de propriété de 10 % s'applique aux banques de l'annexe I, en empêchant, par exemple, les entreprises commerciales d'acquérir celles-ci. De même, l'Italie a une limite de propriété de 15 %, et la Suède, de 50 % —, sauf dans les cas d'insolvabilité.

Un autre aspect de cette question est la capacité des fournisseurs de services financiers étrangers d'acheter un fournisseur national ou de s'installer de façon indépendante dans un pays pour servir leurs clients nationaux. De nombreux pays ont aboli toutes les restrictions relatives à la propriété par des étrangers et accordé le plein traitement national aux nouveaux venus de l'extérieur (par exemple, les États-Unis, le Royaume-Uni et le reste des pays de l'Union européenne). Bien que, depuis 1993, les membres de l'Union européenne puissent ouvrir librement des succursales partout en Europe aux termes de la deuxième directive sur les banques, les membres particuliers de l'Union européenne peuvent toujours traiter les succursales étrangères (par exemple, les succursales étrangères des banques canadiennes) différemment des banques européennes nationales⁶⁹. Le Canada s'apprête à autoriser les organisations étrangères de services bancaires à ouvrir des succursales en 1998.

Pour ce qui est de la propriété par des étrangers de filiales bancaires, la plupart des pays — dont le Canada —, accordent maintenant le traitement national aux nouveaux venus étrangers. Le Canada accorde le traitement national aux termes de sa règle de propriété de 10 %, applicable aux banques canadiennes et aux banques étrangères. Cette politique s'applique également aux autres segments du système de services financiers canadien, tels que l'assurance et les valeurs mobilières.

Bien entendu, du fait de l'ouverture des marchés intérieurs à la concurrence étrangère, il y a eu pénétration du marché à des degrés divers par les banques étrangères (pièce 7-10), de même qu'une augmentation du pourcentage des actifs et du passif détenus par des non-résidents dans divers pays (pièce 7-11). Une fois de plus, cela peut être attribué à l'intensification de la mondialisation, dont il a été question au chapitre 3, au traitement fiscal favorable accordé par les pays ainsi qu'à l'ouverture aux mouvements de capitaux étrangers, peu importe la structure financière intérieure. Dans la plupart des pays pour lesquels des données sont disponibles, le montant des actifs et du passif détenus par des non-résidents est en fait supérieur aux montants

⁶⁸ Une société de prêts industriels de l'Utah.

⁶⁹ Les succursales des banques étrangères sont totalement réglementées par l'État membre de l'Union européenne dans lequel elles mènent leurs activités et elles n'ont pas droit au « passeport » de l'Union européenne pour offrir des services ou établir des filiales de succursales dans l'Union européenne.

détenus par les institutions financières étrangères. On ne dispose pas de données comparables sur les actifs et le passif détenus par des non-résidents au Canada et aux États-Unis.

Regroupements

Les fournisseurs de services financiers dans un grand nombre de pays se sont déjà regroupés — aux Pays-Bas et en Suisse, par exemple —, ou sont en voie de le faire —, comme aux États-Unis (pièce 7-12). Peu de pays, si tant qu'il y en ait, restreignent officiellement et expressément soit la taille absolue des institutions qui restent à la suite de fusions ou d'acquisitions ou le nombre final de celles-ci. Implicitement, toutefois, certains pays semblent limiter de façon non officielle la concentration. Au Canada, par exemple, la fusion ou l'acquisition de n'importe laquelle des banques de l'annexe I n'est pas permise à l'heure actuelle⁷⁰. Le principe voulant que les grandes institutions ne s'achètent pas entre elles est sans fondement législatif; toutefois, il semble être le reflet de deux préoccupations. D'abord, la fusion de deux intervenants de poids pourrait donner lieu à des comportements nuisibles à la concurrence. Ensuite, lorsque les quatre piliers traditionnels ont commencé à s'écrouler au milieu des années 1980, les organismes de réglementation a jugé que les réglementations étaient importantes pour permettre aux institutions canadiennes de s'adapter aux nouveaux défis et débouchés concurrentiels sans craindre l'émergence immédiate de nouveaux concurrents de taille par suite d'un regroupement des chefs de file du secteur.

L'Australie est un autre pays qui interdit actuellement les fusions de ses principales institutions financières. En dépit de la recommandation du groupe de travail d'abolir la politique australienne relative aux « quatre piliers » traditionnels, le gouvernement a décidé de continuer pour l'instant de protéger ses plus grandes institutions contre les fusions et les acquisitions (y compris les acquisitions par des étrangers). On considère que c'est le moyen privilégié de protéger les intérêts de l'Australie sur les plans tant national qu'international.

Aux États-Unis, les regroupements ne sont pas expressément limités, si ce n'est qu'ils sont soumis à l'examen antitrust habituel pour assurer un niveau de concurrence adéquat sur le marché local. Il y a, dans les faits, de nombreux marchés où deux ou trois grandes banques sont en concurrence avec des centaines de petites institutions. En Californie, par exemple, deux grandes banques de services aux entreprises — BankAmerica et Wells Fargo —, font concurrence directement à plus de 400 petites banques et à de nombreuses institutions non bancaires pour s'attirer la même clientèle. Le long de la frontière canadienne, US Bancorp et Norwest Bancorporation à Minneapolis se font une vive concurrence, en plus de faire concurrence à des centaines de banques communautaires dans la région. Sur de nombreux marchés locaux américains, il n'y a souvent que trois grands fournisseurs locaux; pourtant, la concurrence n'en est pas moins jugée suffisante par les autorités fédérales⁷¹. En réalité, quantité

⁷⁰ Le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien penche actuellement sur cette politique. Pour de plus amples renseignements, voir le *Rapport du Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien*, en réponse à la demande du Secrétaire d'État (Institutions financières internationales), 11 juillet 1997.

⁷¹ Stephen A. Rhoades, « Consolidation of the Banking Industry and the Merger Guidelines », *The Antitrust Bulletin*, XXXVII (automne 1992). [Traduction] « Les résultats [de l'étude] indiquent que, aux termes des lignes

de pays ont quelques intervenants de poids sur les marchés intérieur et international, en plus de centaines d'intervenants de moindre importance sur les marchés locaux (par exemple, coopératives de crédit, banques d'épargne et banques de crédit populaire).

Pour surveiller les regroupements et leurs répercussions sur les marchés locaux, la plupart des pays procèdent à des examens réguliers aux termes de la stratégie en matière de concurrence (par exemple, l'Australie et le Royaume-Uni). Certains effectuent deux examens pour garantir un niveau acceptable de concurrence sur le marché — à titre d'exemple, aux États-Unis, le ministère de la Justice et les organismes de réglementation des banques fédérales peuvent examiner les fusions de banques. Le Canada a un processus d'examen en trois volets : le Bureau de la concurrence examine les questions liées à la concurrence sur le marché local; le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) effectue un examen prudentiel; et le ministre des Finances procède à un examen final aux termes de la stratégie gouvernementale.

Pouvoirs à l'égard des gammes d'activités

Les pouvoirs à l'égard des gammes d'activités se rapportent à la capacité d'une institution financière soit de s'affilier à une autre institution financière, soit d'en faire l'acquisition. La plupart des pays développés ont permis aux principaux segments du secteur des services financiers — les banques, les maisons de courtage et les sociétés d'assurances — de converger et de s'unir pour créer de nouvelles entités pouvant offrir des produits et services à valeur ajoutée. Ainsi, les clients ont accès à un large éventail de produits fabriqués à l'interne puis distribués par une diversité de canaux à l'intérieur d'une structure de société commune. En permettant à ses quatre piliers financiers traditionnels de converger, le Canada a déjà permis aux banques, aux maisons de courtage, aux sociétés d'assurances et aux sociétés de fiducie de s'associer par la création de filiales.

Mise en balance des objectifs des intervenants

Les organismes de réglementation doivent être conscients de l'incidence de la modification de la réglementation sur chaque intervenant. Par exemple, si un regroupement peut avoir des effets positifs sur les fournisseurs de services financiers pour ce qui est des réductions de coût et des synergies possibles, il peut par contre réduire les choix qui s'offrent aux clients à court terme. De même, un accroissement de la concurrence, par l'ouverture du marché à des étrangers ou par une réduction totale des pouvoirs à l'égard des gammes d'activités, a également des répercussions sur les fournisseurs de services et les clients. Ces mesures peuvent entraîner des diminutions de prix qui pourraient avoir une incidence négative sur la rentabilité de l'institution, les gains des actionnaires et la stabilité du système. Les consommateurs, en revanche, bénéficieraient de la multiplication des choix et de la diminution des prix.

directrices actuelles, il pourrait se produire des fusions et des acquisitions au point où aucun marché aux États-Unis ne compterait plus de six institutions bancaires, et où la moyenne serait de trois institutions par marché. »

Compte tenu des objectifs différents et souvent contradictoires des divers groupes d'intervenants, les décideurs doivent tenir compte dans la mesure du possible des préférences des intervenants et réduire les compromis. Par exemple, pour concevoir un système financier optimal, les décideurs du Canada pourraient se fixer deux grands objectifs : (1) offrir des services financiers n'ayant rien à envier aux meilleurs services financiers offerts dans le monde; et (2) offrir ces services dans le contexte d'une économie canadienne florissante et internationalement concurrentielle. À chacun de ces grands objectifs se grefferaient des sous-objectifs. Pour en arriver à des services financiers de catégorie internationale, il faut respecter certains critères : offrir une valeur réelle au consommateur (par exemple, offrir des services de catégorie internationale à des prix compétitifs et transparents); permettre une véritable concurrence et offrir un véritable choix au consommateur; permettre l'accès à tous les produits et services; garantir la fiabilité et la solidité des institutions financières; et offrir certaines protections de base au client (par exemple, protection des dépôts, protection des renseignements personnels). Le deuxième objectif comporterait également des sous-objectifs : mettre en place une infrastructure financière de classe internationale pour les entreprises canadiennes; favoriser un secteur financier canadien prospère; et demeurer un partenaire commercial responsable. De toute évidence, il y aurait des compromis à faire, mais une telle démarche pourrait aider à définir la vision et les principes directeurs de l'avenir.

Les leçons tirées des autres secteurs pourraient également être utiles. Lorsqu'il y a déréglementation et regroupements au sein d'un secteur, par exemple, les prix chutent habituellement de quelque 20 % au cours des cinq premières années et d'un autre 20 % au cours des cinq années suivantes⁷². Le secteur des télécommunications aux États-Unis et au Canada, par exemple, est devenu très concurrentiel depuis la déréglementation. Aux États-Unis, AT&T — le fournisseur traditionnel de services interurbains —, a connu quelques difficultés lorsque ses concurrents ont obtenu l'égalité d'accès au réseau interurbain en 1984. Quoiqu'elle se soit rapidement adaptée aux formules de prix des concurrents, AT&T a perdu 9 % de la part du marché qu'elle détenait au cours des trois années qui ont suivi la déréglementation⁷³. Au Canada, Stentor — la société qui a le monopole au Canada en matière de télécommunications —, a perdu 20 % environ de la part du marché de l'interurbain qu'elle détenait au cours des trois années qui ont suivi la déréglementation de ce secteur (pièce 7-13). Les prix des services financiers sont susceptibles de suivre la même tendance, et les organismes de réglementation devraient être conscients de ces dangers possibles et de leur effet sur les différents intervenants.

* * *

Si les pays ont suivi des cheminements différents en ce qui concerne la réglementation de leurs institutions financières, la plupart des pays développés —y compris le Canada —, en sont à la troisième phase vers l'avènement d'un marché financier international totalement ouvert. La plupart des pays ont maintenant des politiques assez bien définies en matière de réglementation prudentielle, de concurrence et de protection des clients de détail. Bien qu'ils n'utilisent pas tous

⁷² Robert Crandall et Jerry Ellig, *Economic Deregulation and Customer Choice: Lessons for the electric industry*, Center for Market Processes, 1997.

⁷³ Center for Market Processes, 1997.

de la même façon leur réglementation pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques nationaux en matière de services financiers, ils ont presque tous entrepris une réflexion sur la manière dont cette réglementation devrait évoluer pour relever les nouveaux défis sur les plans national et international. Les règles relatives à l'établissement des prix, à la protection des consommateurs, aux structures de société, à la propriété et au regroupement d'institutions financières varient aussi d'un pays à l'autre, ce qui ne semble pas poser de problème. Finalement, la suppression d'une partie des restrictions applicables aux gammes d'activités favorise de nouvelles combinaisons d'institutions financières, ce qui permet aux consommateurs d'avoir accès à un éventail complet de produits et services dans la plupart des pays développés.

Compte tenu de la complexité de ce marché international en rapide évolution, les décideurs ainsi que les organismes de réglementation doivent s'atteler à l'énorme tâche consistant à protéger et à soutenir leurs services financiers intérieurs — sans perdre de vue les intérêts des multiples groupes d'intervenants.

Annexe

VOCABULAIRE BANCAIRE

Expression	Définition
Actif pondéré en fonction des risques	Cette valeur est obtenue en appliquant un facteur de pondération approprié à la valeur nominale de chaque élément d'actif et au montant du principal notionnel de chaque contrat hors bilan. Les facteurs de pondération sont établis par le BSIF afin de convertir les éléments d'actif et les contrats hors bilan pour les assortir d'un niveau de risque comparable.
Association canadienne des paiements (ACP)	Association regroupant plusieurs institutions financières et la Banque du Canada dont relève le système national de compensation des paiements des institutions financières.
Association des banquiers canadiens (ABC)	Association professionnelle de l'industrie bancaire fournissant à cette dernière des services d'information, de recherche, de promotion des droits, d'éducation et de soutien opérationnel.
Assurance-dépôts	Assurance offerte par la Société d'assurance-dépôts du Canada qui couvre, sous réserve de certaines exceptions, les dépôts à concurrence de 60 000 \$ par déposant et par institution en cas de faillite d'une banque.
Banque à charte	Institutions financières assujetties à la <i>Loi sur les banques</i> . Les banques à charte sont dites « de l'annexe I » ou « de l'annexe II » selon leur structure de propriété.

VOCABULAIRE BANCAIRE (suite)

Expression	Définition
Banque de l'annexe I	En vertu de la <i>Loi sur les banques</i> , une banque de l'annexe I est une banque à propriété canadienne dont le capital est largement réparti, c'est-à-dire qu'aucun de ses actionnaires ne peut détenir plus de 10 % de ses actions.
Banque de l'annexe II	En vertu de la <i>Loi sur les banques</i> , cette expression désigne les banques à propriété étrangère et les banques canadiennes à capital fermé, c'est-à-dire celles dont un même actionnaire peut détenir plus de 10 % du capital-actions en circulation.
Banque des règlements internationaux (BRI)	Institution financière internationale favorisant la coopération entre les banques centrales, jouant le rôle de banque des banques centrales et faisant fonction de chambre de compensation et de règlement. La BRI est une tribune permettant la discussion de la politique monétaire internationale. Elle étudie également l'évolution du système bancaire international.
Banque du Canada	Banque centrale chargée de formuler et d'appliquer la politique monétaire. En qualité d'agent financier du gouvernement fédéral, elle appuie l'exécution du programme d'emprunt du gouvernement, fournit des services bancaires au gouvernement et à d'autres clients et veille à répondre à la demande de billets de banque à l'échelle du pays.

VOCABULAIRE BANCAIRE (suite)

Expression	Définition
Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF)	Organisme créé sous le régime de la <i>Loi sur les institutions financières et modifiant le système d'assurance-dépôts</i> et chargé de réglementer les banques et les autres institutions financières fédérales au Canada.
Caisse canadienne de dépôt de valeurs limitées (CCDV)	Organisme chargé du traitement automatique et de la compensation de toutes les opérations sur valeurs mobilières effectuées au Canada.
Capitalisation boursière	Valeur marchande de toutes les actions ordinaires en circulation, obtenue en multipliant le nombre de ces actions en circulation par le cours de ces dernières.
Certificats de placement garanti (CPG)	Certificat émis par une institution financière attestant un dépôt assorti d'une échéance fixe, agréé et portant intérêt. Le taux d'intérêt est supérieur au taux le plus élevé payé sur les comptes d'épargne de première catégorie.
Compensation et règlement	Système permettant aux banques de percevoir ou de payer les effets à tirer ou à payer sur un compte établi par un de leurs clients. De cette manière, les banques peuvent accepter les unes des autres des chèques et des traites bancaires aux fins de dépôt. Le système de compensation en vigueur au Canada relève de l'Association canadienne des paiements.

VOCABULAIRE BANCAIRE (suite)

Expression	Définition
Contrat à terme d'instruments financiers	Engagement d'acquérir ou de livrer des titres ou des instruments du marché monétaire à une date ultérieure précise et à un prix déterminé. Ce contrat lie la banque et la bourse où le contrat est négocié.
Écart	Différence entre le taux d'intérêt payé sur les dépôts et celui exigé des emprunteurs.
Échange électronique de données (EED)	Processus permettant aux sociétés d'échanger des renseignements commerciaux sur support électronique, éliminant presque entièrement la paperasserie.
Fonds propres à risque (BRI)	Fonds propres de catégorie 1 (noyau de fonds propres) et de catégorie 2 (fonds propres supplémentaires) tels que définis par le BSIF en vertu du cadre établi par la Banque des règlements internationaux (BRI). Les fonds propres de catégorie 1 englobent les actions ordinaires et les actions privilégiées perpétuelles non cumulatives admissibles. Les fonds propres de catégorie 2 regroupent les titres de créances subordonnés et les autres actions privilégiées, mais non les placements dans des sociétés associées, ni l'amortissement des billets subordonnés.
Fonds propres de catégorie 1	Éléments de fonds propres comprenant les actions ordinaires (capital-actions et bénéfiques non répartis), les actions privilégiées non cumulatives, les participations minoritaires dans des filiales, mais non l'achalandage. Ces fonds propres servent à calculer les ratios de conformité à la réglementation.

VOCABULAIRE BANCAIRE (suite)

Expression	Définition
Fonds propres de catégorie 2	Éléments de fonds propres comprenant les titres de créance subordonnés (titres perpétuels et autres débetures), de même que les actions privilégiées cumulatives.
Guichet automatique bancaire	Terminal permettant aux clients d'effectuer de nombreuses opérations bancaires courantes, comme des dépôts, des retraits, le paiement de factures de services publics et des virements entre comptes.
Interac	Il s'agit du plus vaste réseau de guichets automatiques du Canada. Ce réseau permet aux titulaires de cartes d'accéder à leurs comptes à partir de n'importe quel guichet automatique relié au réseau, sans égard à l'identité de l'institution financière qui exploite le guichet en question.
Local	S'entend d'une région géographique, par exemple, une succursale située dans le marché local de Vancouver.
<i>Loi sur les banques</i>	Loi fédérale régissant l'activité des banques au Canada. Cette loi a été adoptée en 1871 et mise à jour périodiquement, habituellement tous les 10 ans. La plus récente mise à jour date de 1992.
Marché intérieur	Marché correspondant au territoire d'un pays, c'est-à-dire le marché intérieur des services financiers du Canada.

VOCABULAIRE BANCAIRE (suite)

Expression	Définition
Marché monétaire	Segment du marché de capitaux où se transigent les bons du Trésor, les effets commerciaux, les acceptations bancaires, les CPG et d'autres obligations à court terme.
Marge d'intérêt nette	Revenu d'intérêt net, sur une base d'équivalence fiscale, exprimé en pourcentage de la valeur moyenne de l'actif portant intérêt.
Mondialisation	Fusionnement des marchés nationaux pour constituer un seul marché à l'échelle planétaire. Les prix sont établis à l'échelle internationale suivant une procédure souvent appelée la « loi du prix unique ».
Point de base	Unité de mesure correspondant à un centième pour cent.
Prêt consortial	Prêt accordé à une société qu'appuient un groupe de banques afin de mettre en commun le risque inhérent à une opération d'envergure parmi plusieurs institutions financières. Un consortium regroupe habituellement une banque faisant fonction de chef de file et plusieurs banques participantes.
Prêts à intérêt non comptabilité	Prêts sur lequel l'intérêt n'est pas comptabilité parce qu'il subsiste un doute raisonnable quant au recouvrement ultime du principal ou de l'intérêt, ou parce qu'un paiement est échu depuis plus longtemps que le nombre de jours prescrits. Lorsque l'intérêt afférent à un tel prêt est reçu, il ne peut être comptabilité à titre de revenu que si le prêt n'est assorti d'aucune provision spécifique pour perte sur prêt.

VOCABULAIRE BANCAIRE (suite)

Expression	Définition
Provision pour pertes sur prêts	Montant à valoir sur les recettes ajouté à la réserve pour créances irrécouvrables pour que le niveau de cette dernière soit, de l'avis des dirigeants, suffisant pour absorber toutes les pertes sur prêt du portefeuille (voir la définition de la réserve pour créances irrécouvrables, qui en décrit les effets sur le bilan).
Ratio de la valeur marchande à la valeur comptable	Résultat obtenu en divisant la valeur marchande des actions ordinaires par leur valeur comptable.
Ratio de productivité	Mesure de l'efficience avec laquelle les dépenses sont engagées pour générer un revenu. Ce ratio exprime les dépenses autres que d'intérêt en pourcentage de la somme du revenu d'intérêt net et du revenu d'autres sources.
Ratios de fonds propres à risque (BRI)	Fonds propres à risque en pourcentage de l'actif pondéré en fonction des risques. Le BSIF exige que le ratio de l'ensemble des fonds propres soit d'au moins 8 % et que celui des fonds propres de la catégorie 1 soit d'au moins 4 %.
Régional	S'entend d'une région déterminée, comme l'Amérique du Nord ou le nord-est des États-Unis.
Rendement de l'actif	Revenu net en pourcentage de la valeur moyenne du total de l'actif. Il s'agit d'un ratio de solvabilité clé qui traduit dans quelle mesure une banque a utilisé efficacement l'ensemble de ces ressources.

VOCABULAIRE BANCAIRE (suite)

Expression	Définition
Réserve pour créances irrécouvrables	Réserve constituée à même les revenus afin d'absorber les créances irrécouvrables anticipées. Le montant de cette réserve est amputé des radiations et des pertes réalisées, et majoré des nouvelles réserves et des montants recouverts. Le montant de cette réserve est déduit de la valeur de la catégorie d'actifs correspondante figurant au bilan.
Revenu d'intérêt net	Différence entre le revenu d'intérêt généré par les éléments d'actif et les frais d'intérêt attribuables aux obligations portant intérêt. Aux fins de discussion et d'analyse du rendement opérationnel par la direction, cette donnée est exprimée sur la base de l'équivalence fiscale.
Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC)	Société d'État couvrant la perte des dépôts confiés à ses institutions membres.
Taux d'escompte	Taux d'intérêt annuel variable que les banques annoncent et corrigent de temps à autre et qu'elles accordent à leurs meilleurs clients pour des prêts à court terme. Ce taux donne également une indication de ceux appliqués aux autres clients.
Titrisation	Opération consistant à convertir des prêts, comme des prêts hypothécaires et des soldes de carte de crédit, en titres, ce qui permet de radier l'élément d'actif du bilan de l'intermédiaire.
Virement électronique	Opération permettant de transférer des fonds sur support électronique plutôt qu'à l'aide de chèques ou d'espèces.

VOCABULAIRE BANCAIRE (suite)

APERÇU DES SERVICES FINANCIERS AUX PARTICULIERS

Services financiers aux particuliers

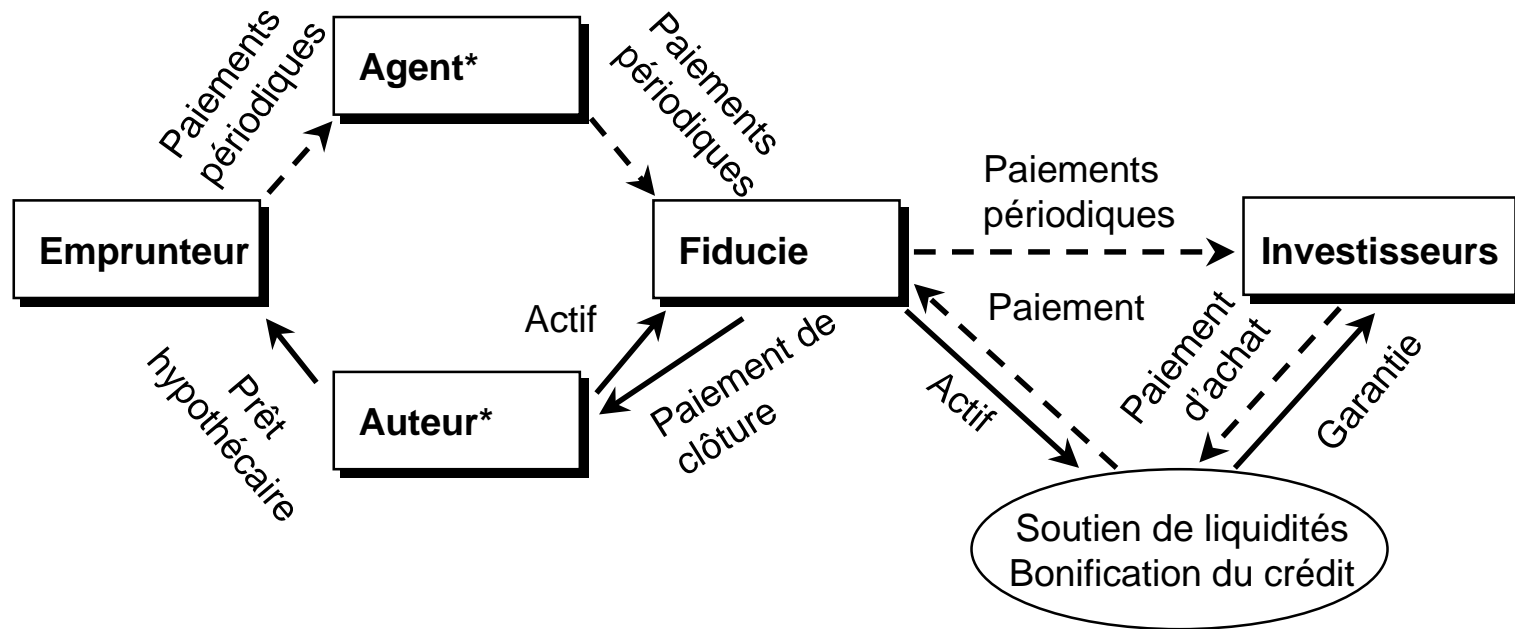
	Services de paiements	Services de crédit	Accumulation d'actifs	Protection	Immobilier
Définition	<ul style="list-style-type: none"> Exécution d'opérations de paiement pour des biens et des services, et services de dépôt et de renseignements connexes 	<ul style="list-style-type: none"> Octroi d'emprunts à des fins personnels, traitement de renseignements connexes et services d'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> Accumulation de fonds dans des placements à court et à long terme, et prestation de services de consultation connexes 	<ul style="list-style-type: none"> Protection des particuliers contre des pertes financières 	<ul style="list-style-type: none"> Gamme complète de services de paiement, de crédit, d'accumulation d'actifs et de protection dans le secteur immobilier
Exemples de services	<ul style="list-style-type: none"> Dépôts Paiements (chèques, cartes de débit et virements électroniques) Chèques de voyages 	<ul style="list-style-type: none"> Prêts garantis <ul style="list-style-type: none"> – automobiles Prêts non garantis <ul style="list-style-type: none"> – cartes de crédit bancaires 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidité <ul style="list-style-type: none"> – fonds du marché monétaire Courtage de valeur mobilière <ul style="list-style-type: none"> – actions Épargne-retraite <ul style="list-style-type: none"> – REER Fiducie personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Protection de l'actif personnel <ul style="list-style-type: none"> – assurance des propriétaire-occupants et multiples des locataires Protection en responsabilité personnelle <ul style="list-style-type: none"> – automobile Revenu en cas d'invalidité 	<ul style="list-style-type: none"> Prêts hypothécaires Prêts participatifs Assurance des biens
Intervenants traditionnels	<ul style="list-style-type: none"> Banques 	<ul style="list-style-type: none"> Banques 	<ul style="list-style-type: none"> Banques Courtiers Sociétés de fiducie 	<ul style="list-style-type: none"> Sociétés d'assurances 	<ul style="list-style-type: none"> Banques Sociétés immobilières
Nouveaux intervenants	<ul style="list-style-type: none"> Sociétés de logiciels Sociétés de télécommunications 	<ul style="list-style-type: none"> Sociétés de logiciels Sociétés de télécommunications 	<ul style="list-style-type: none"> Sociétés de fonds communs de placement Planificateurs financiers 	<ul style="list-style-type: none"> Banques (ventes) Sociétés de fonds communs de placement 	<ul style="list-style-type: none"> Banques (ventes seulement) Sociétés de fonds communs de placements

EXEMPLES DE FUSIONNEMENTS ET D'ACQUISITIONS

Avant 1992	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<ul style="list-style-type: none"> • Banque de Montréal et Nesbitt Thomson* (1987) • McLeod, Young, Weir et Banque Scotia (1988) • Dominion Securities et Banque Royale du Canada (1988) • Wood Gundy et CIBC (1988) • Lévesque Beaubien et Banque Nationale du Canada (1988) • Geoffrion Leclerc et Banque Nationale du Canada (1988) • CIBC et réseau de détail canadien de Merrill Lynch (1990) 	<ul style="list-style-type: none"> • Banque Toronto-Dominion et Central Guarantee Trust 	<ul style="list-style-type: none"> • Banque Royale du Canada et Royal Trust • Banque Nationale du Canada et General Trust • Desjardins et Laurentienne • Diverses sociétés et La Souveraine 	<ul style="list-style-type: none"> • Banque Scotia et Montréal Trust • CIBC et TAL • Banque de Montréal et Burns Fry* • La Mutuelle, Sun Life et Prudential (R.-U.) • La Métropolitaine et le Groupe Travellers Vie (Canada) • La Métropolitaine, l'Equitable et Allstate Vie (Canada) • Fairfax et Continental • Canada-Vie et New York Life (Canada) 	<ul style="list-style-type: none"> • La Mutuelle et la Prudentielle • CIBC et First Line Trust • Canada Trust et Canada Trinity Life • Manufacturers et North American • La Solidarité et l'Industrielle Alliance • L'Impérial et Paul Revere • Diverses sociétés et La Confédération Vie 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiducie Bayshore de Trimark • Banque Royale du Canada et Richardson Greenshields • Banque TD et Waterhouse • Banque Nationale du Canada et Family Trust • Banque Nationale du Canada et Municipal Trust Company • Banque Royale du Canada et Westbury Canadienne • Banque TD et opérations hypothécaires résidentielles canadiennes de La Prudentielle • Banque Nationale du Canada et La Métropolitaine Vie • London Life et La Prudentielle Vie (Canada) 	<ul style="list-style-type: none"> • National Trust & Banque Scotia • Great-West et London Life • La Royale Vie et Gerling Global (Canada)

* Rebaptisé Nesbitt Burns en 1994

APERÇU DES FLUX DE TRÉSORERIE PROPRES À LA TITRISATION



* Une même institution peut être à la fois l'auteur et l'agent.

Source : Canada Trust; analyse de McKinsey and Company

Chapitre 2 — Pièces



Taille du Canada

Acteurs de l'industrie

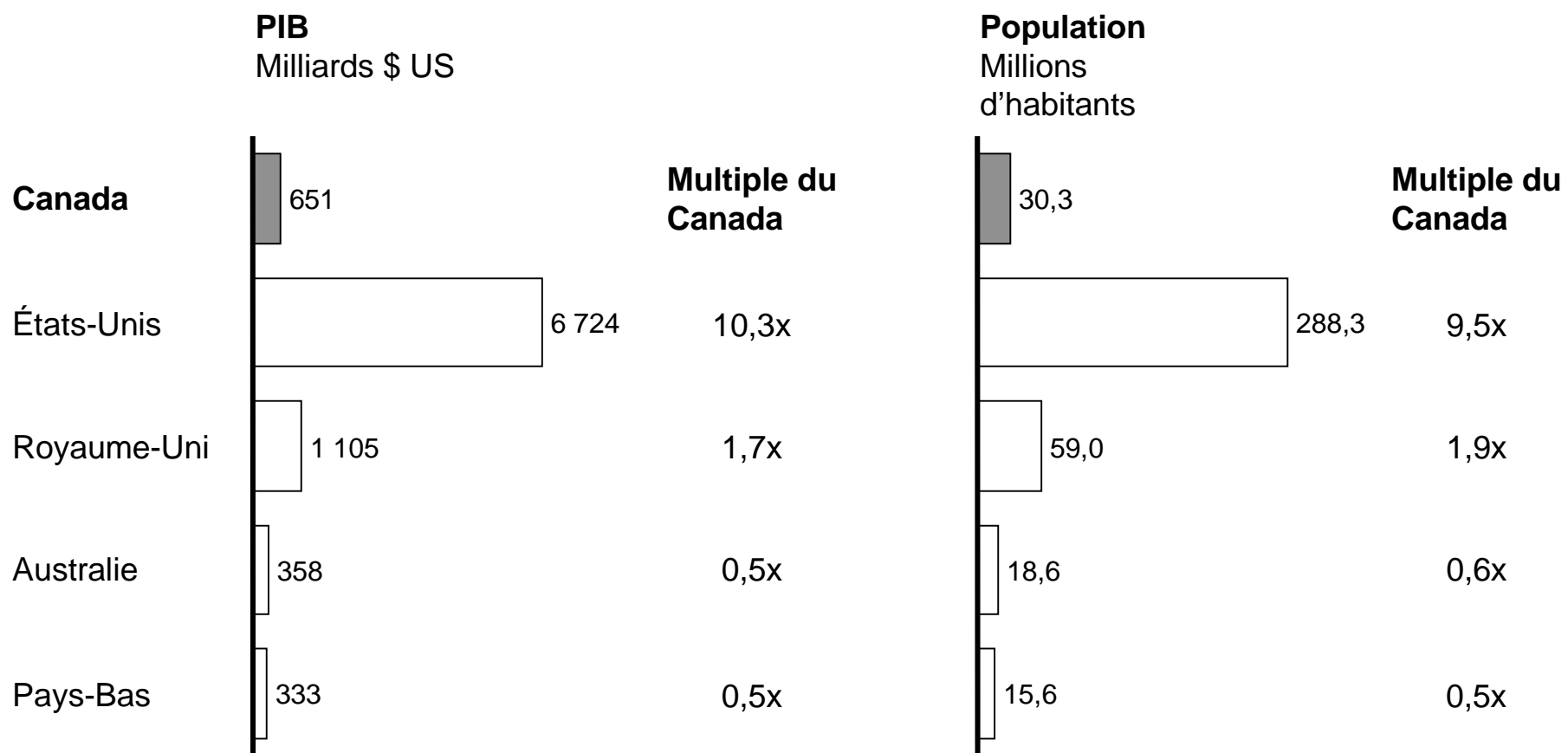
Gammes d'activités

Indicateurs de performance du Canada

Comparaisons internationales

LE CANADA EST UN PETIT PAYS DANS LE CONTEXTE MONDIAL

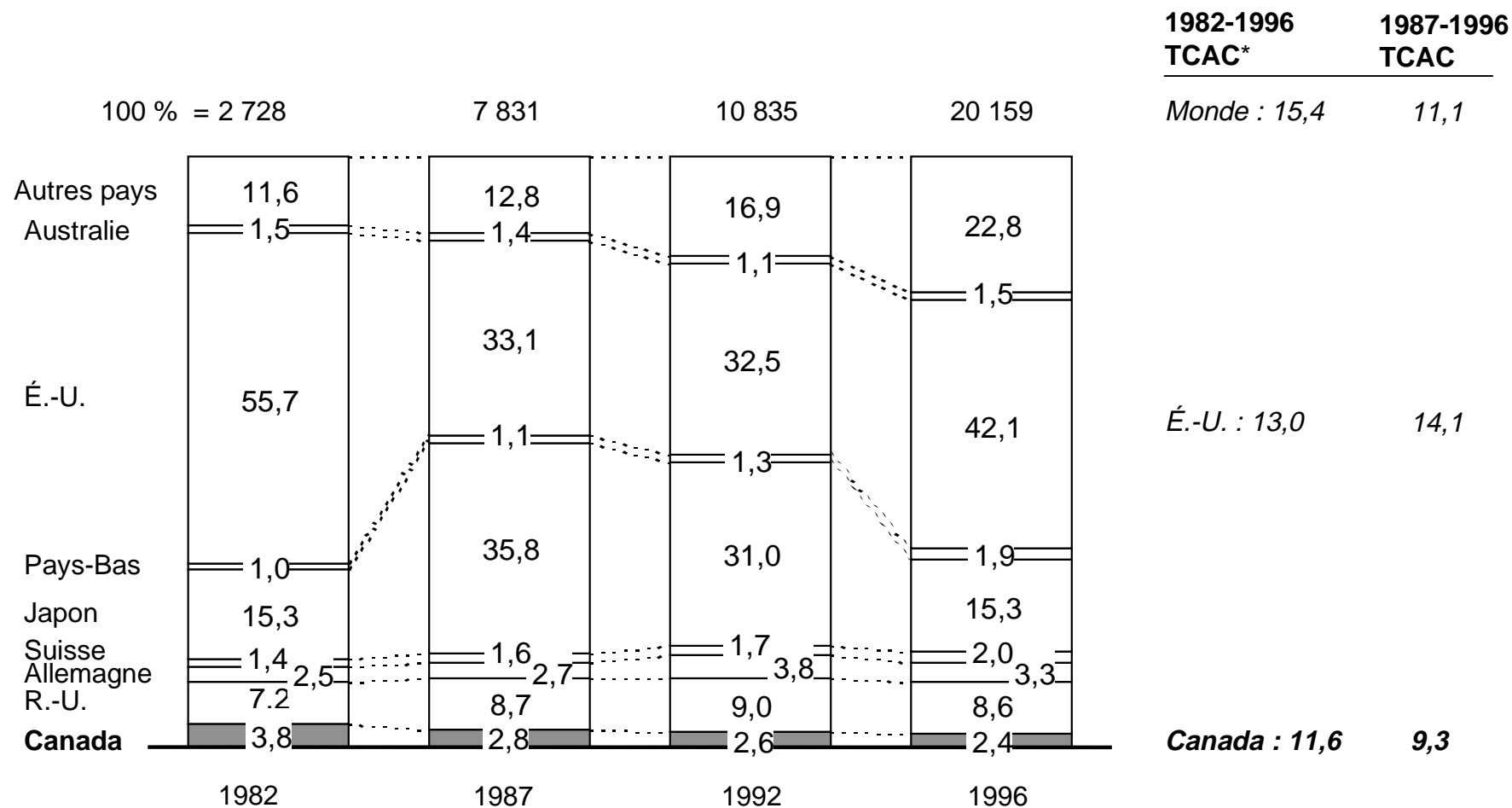
1997



LE CANADA DÉTIENT UNE PETITE PART DE LA CAPITALISATION DU MARCHÉ MONDIAL DES CAPITAUX PROPRES

Capitalisation du marché des capitaux propres

Milliards \$ US, pourcentage



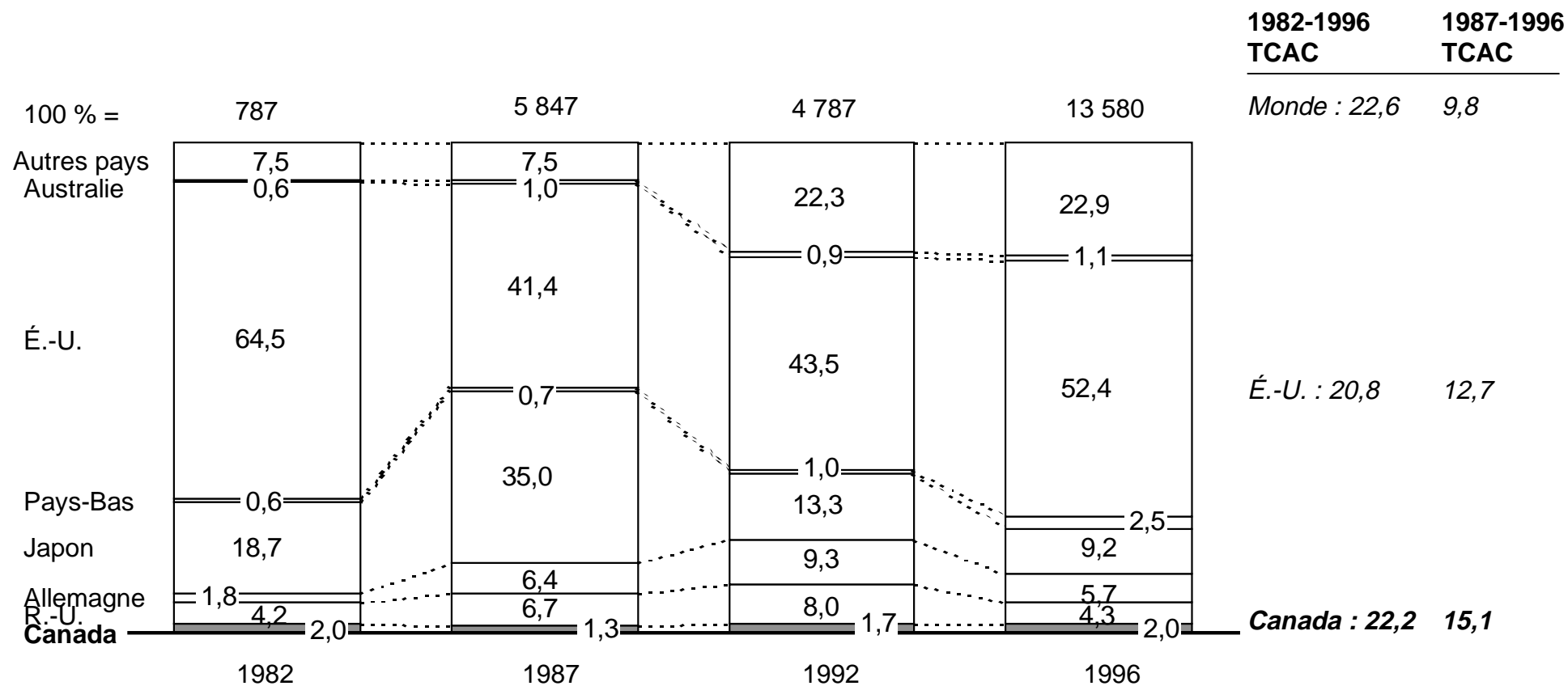
* Taux de croissance annuelle composé (TCAC) – voir en annexe le Vocabulaire bancaire.

Source : SIA, 1997.

LES BOURSES CANADIENNES SONT AUSSI RELATIVEMENT PETITES

Valeur des actions négociées

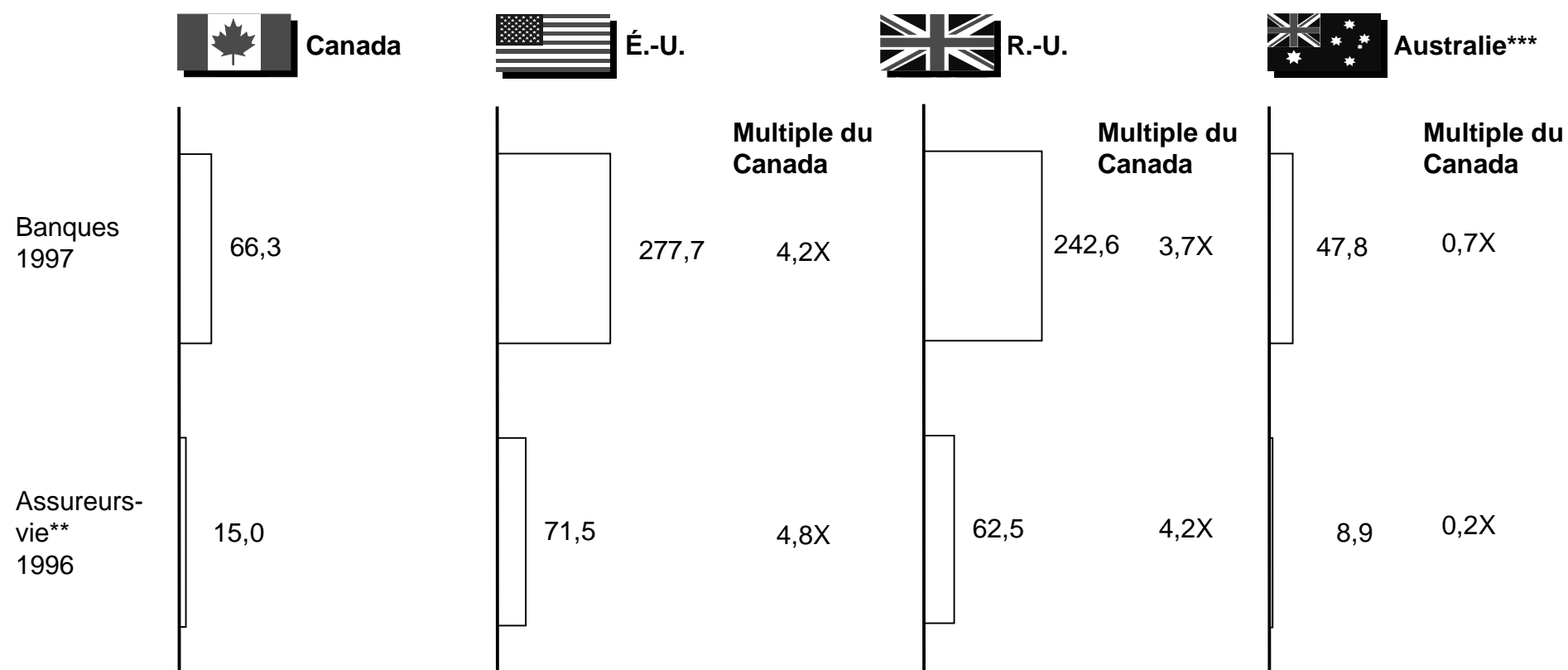
Milliards \$ US, pourcentage



LA VALEUR MARCHANDE DES SIX PLUS GRANDES BANQUES ET SOCIÉTÉS D'ASSURANCE-VIE DU CANADA EST PEU ÉLEVÉE PAR RAPPORT À D'AUTRES PAYS

Capitalisation boursière des six plus grandes institutions financières*

Milliards \$ US, pourcentage



* Les six plus grandes banques selon les actifs de 1996.

** Capitalisation boursière des sociétés mutuelles d'assurance-vie en fonction des multiples moyens de la capitalisation des résultats.

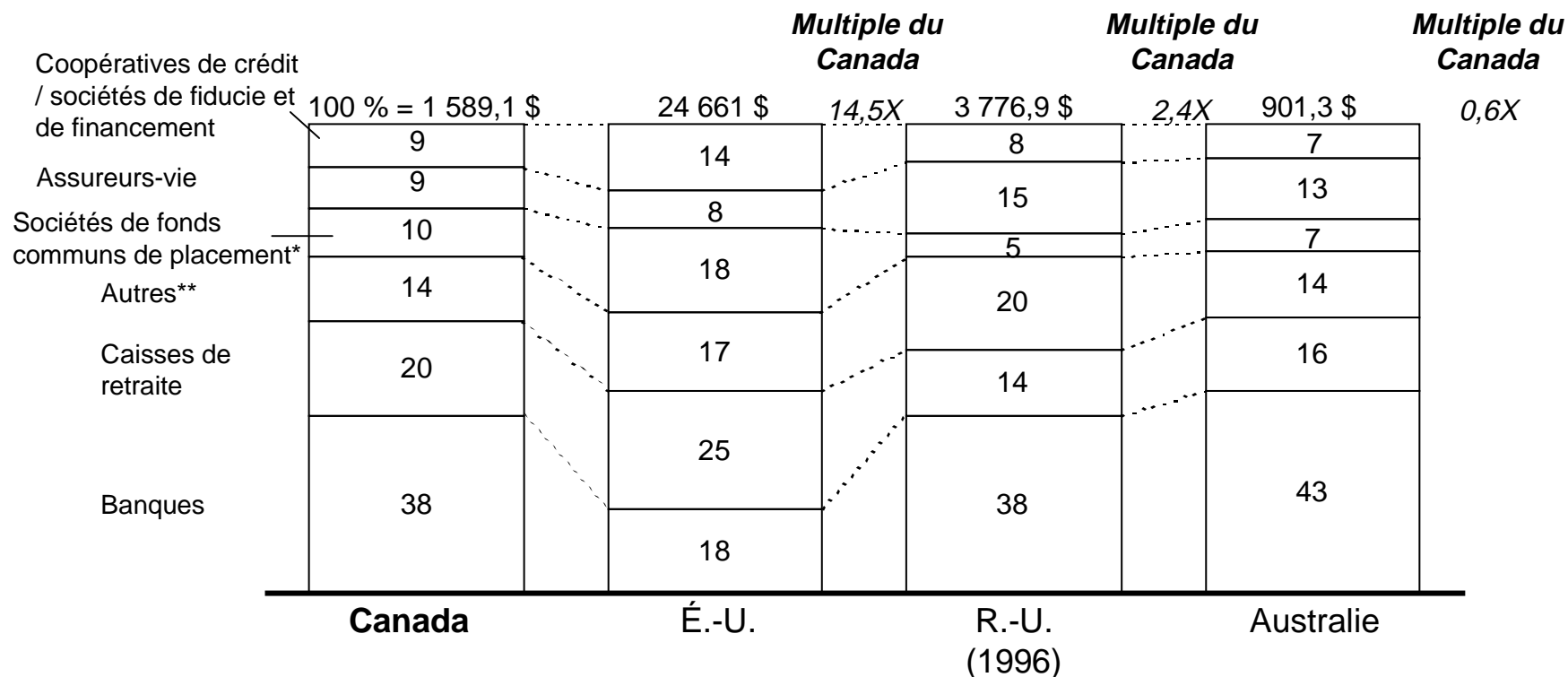
*** Représente seulement 5 banques et 2 sociétés d'assurances.

LES ACTIFS FINANCIERS DU CANADA DONNENT UNE IMAGE ASSEZ FIDÈLE DE LA TAILLE DU PAYS

ESTIMATIONS

Actifs du secteur intérieur des services financiers, 1997

Milliards \$ US, pourcentage



* Exclut les fonds communs de placement détenus par les banques.

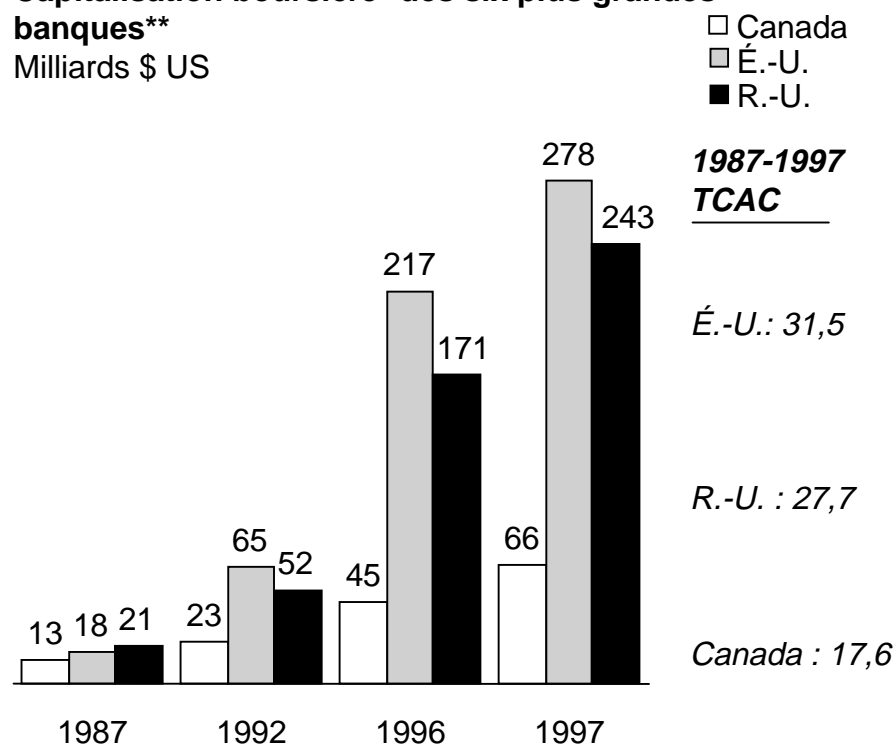
** Cette catégorie comprend les autorités monétaires, les courtiers en valeurs mobilières, les sociétés d'assurances générales, d'autres institutions financières privées, les institutions financières publiques et les émetteurs de titres adossés à des créances.

Source : Les comptes du bilan national, les comptes des mouvements de fonds des États-Unis, Reserve Bank of Australia, statistiques financières de l'ONS.

LES BANQUES CANADIENNES ONT CONNU UNE EXPANSION BEAUCOUP PLUS LENTE QUE CELLE D'AUTRES PAYS

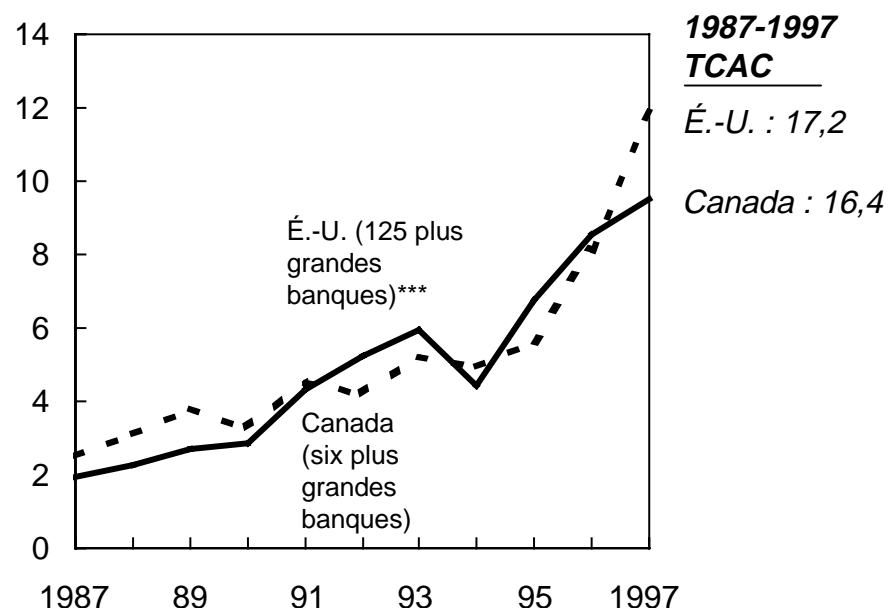
Capitalisation boursière* des six plus grandes banques**

Milliards \$ US



Capitalisation boursière en pourcentage du PIB

Pourcentage



* Au 31 décembre de chacune des années.

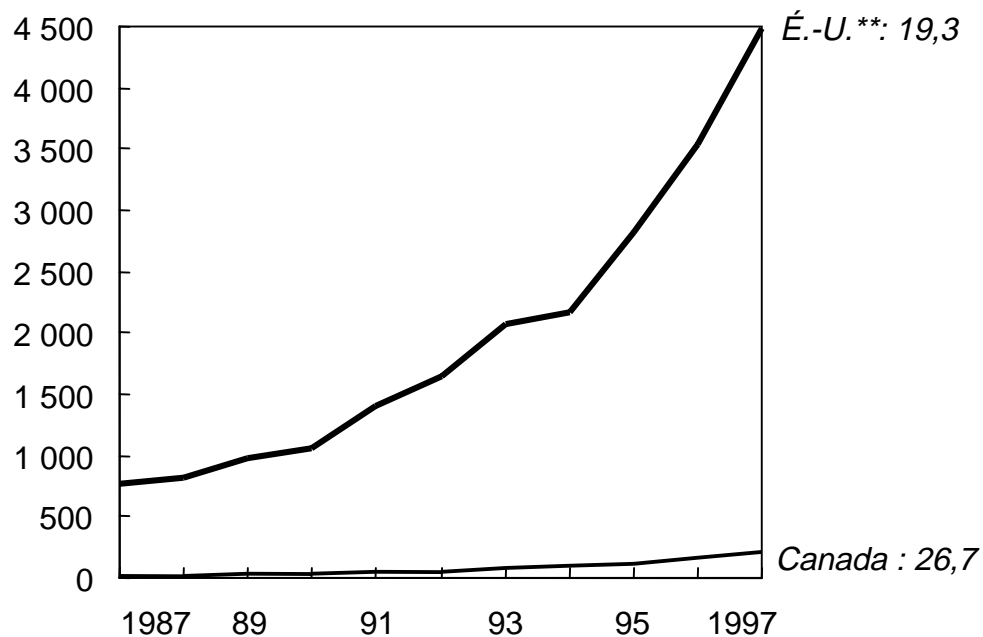
** Classement par taille des actifs en 1996.

*** Les 125 plus grandes banques des É.-U. ont été comparées aux six plus grandes banques du Canada, chaque groupe représentant une proportion équivalente du PIB de son pays.

PAR CONTRE, LES ACTIFS AU TITRE DES FONDS COMMUNS DE PLACEMENT DE DÉTAIL ET DE L'ASSURANCE-VIE AU CANADA ONT AUGMENTÉ PLUS RAPIDEMENT QU'AUX ÉTATS-UNIS

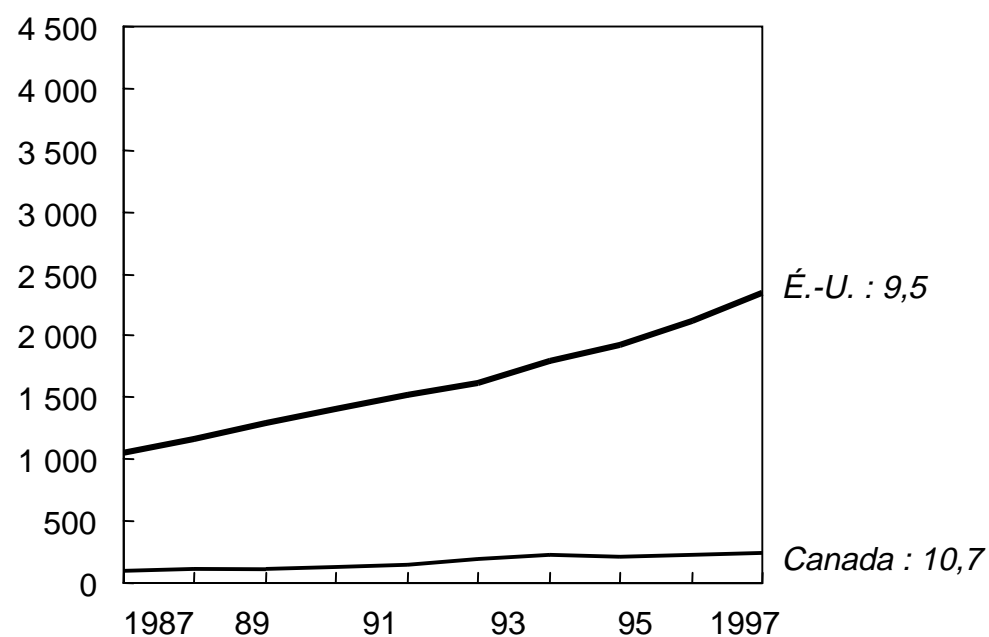
Fonds commun de placement de détail - actifs sous gestion*

Milliards \$ US



Assureurs-vie - actifs généraux et distincts

Milliards \$ US



* Par les banques et les assureurs.

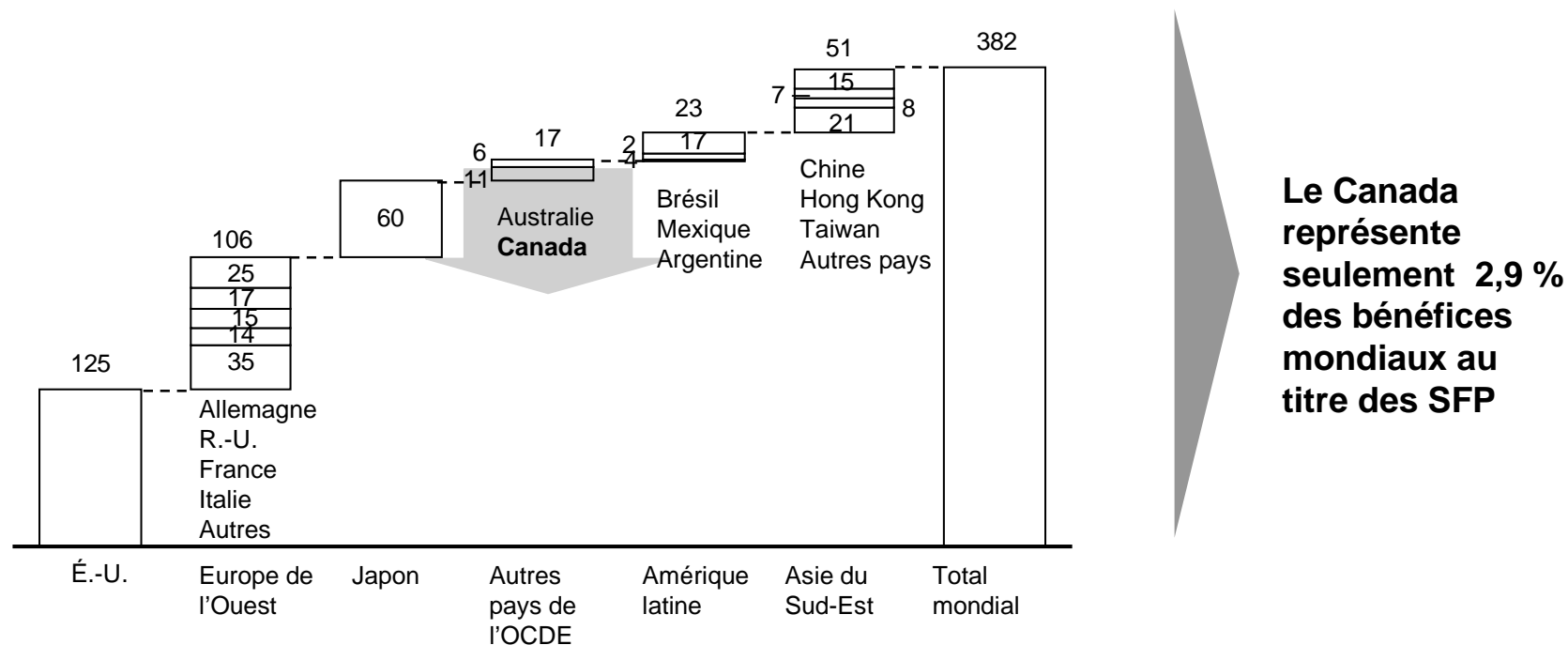
** Environ 75 % sont détenus par des ménages.

Source : Rapports annuels, AM Best; ICI; BSIF; IFIC; analyse de McKinsey & Company.

LA PART DES BÉNÉFICES MONDIAUX AU TITRE DES SERVICES FINANCIERS PERSONNELS (SFP) ET DE L'ASSURANCE DÉTENUE PAR LE CANADA EST RÉDUITE (2,9 %)

Bénéfices mondiaux - SFP et assurance
Milliards \$ US, 1997

ESTIMATIONS



Le Canada représente seulement 2,9 % des bénéfices mondiaux au titre des SFP

Voir la pièce 2 – 21

	\$ US	\$ CAN
SFP	9,6	13,0
Assurance	1,0	1,4
	<u>10,6</u>	<u>14,4</u>

Taille du Canada



Acteurs de l'industrie

Gammes d'activités

Indicateurs de performance du Canada

Comparaisons internationales

DIVERSES INSTITUTIONS OFFRENT DES SERVICES FINANCIERS AUX CONSOMMATEURS ET AUX ENTREPRISES DU CANADA

Institutions financières - 1997	Nombre d'acteurs	Total des actifs Milliards \$ CAN
Banques	53	1 224 ¹
Assureurs-vie	131	338 ²
Coopératives de crédit/caisses populaires	2 434	107 ³
Sociétés de financement	130	37 ¹
Sociétés de fiducie non bancaires	37	56 ¹
Gestionnaires de fonds commun de placement de détail qui n'appartiennent pas à des banques	64	213 ⁴
Fonds communs de placement de détail qui appartiennent à des banques	11	70 ⁴
Gestionnaires de caisses de retraite	>125	450 ²
Courtiers en valeurs mobilières	172	21 ²
Autres	n.d.	270 ⁵
Total	>3 157	2 786 \$

1 Octobre 1997

2 Estimations de décembre 1997

3 Troisième trimestre de 1997

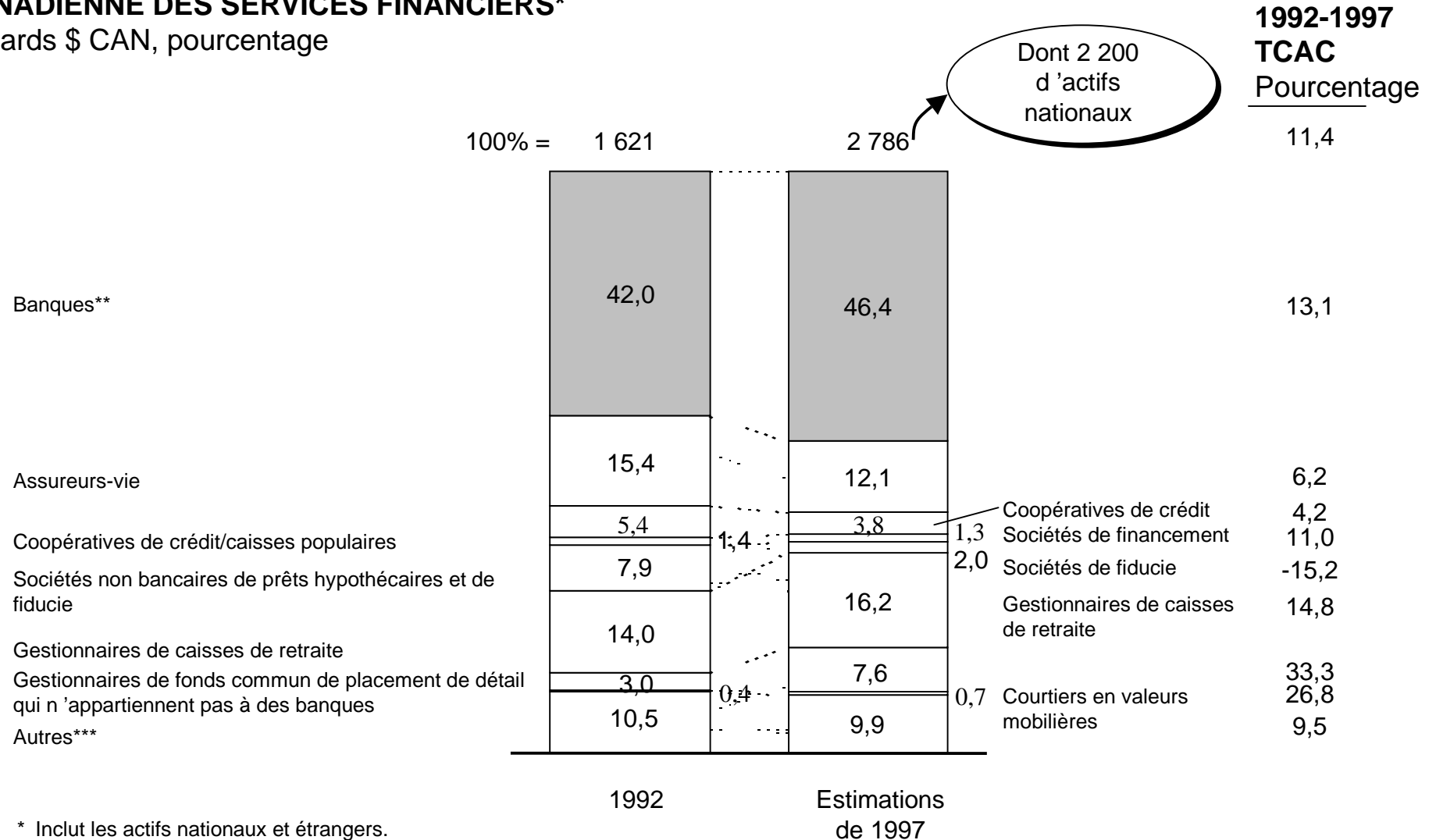
4 Décembre 1997

5 Les estimations de décembre 1997 visent les institutions financières publiques, d'autres institutions financières privées, les sociétés d'assurances générales et les émetteurs de titres adossés à des créances.

Source : Banque du Canada; Benefits Canada; BSIF; IFIC; Statistique Canada; Conference Board du Canada; Association canadienne de financement et de location, analyse de McKinsey & Company.

LES BANQUES DÉTIENNENT LA PLUS GRANDE PART DES ACTIFS DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DES SERVICES FINANCIERS*

Milliards \$ CAN, pourcentage



* Inclut les actifs nationaux et étrangers.

** Inclut le total des actifs du bilan et les actifs sous gestion des fonds communs de placement.

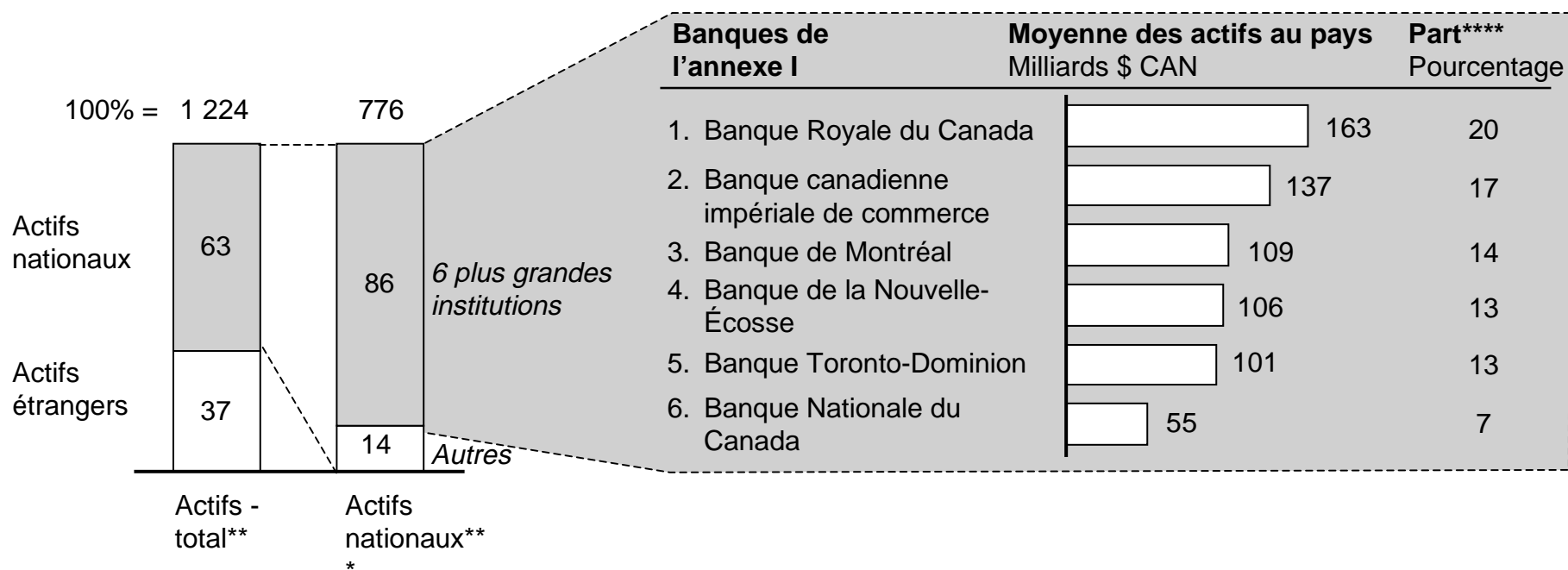
*** Institutions financières publiques, autres institutions financières privées, sociétés d'assurances générales et émetteurs de titres adossés à des créances.

Banques

L'INDUSTRIE BANCAIRE EST TRÈS CONCENTRÉE

Actifs des banques* – 1997

Milliards \$ CAN, pourcentage



1992-1997, TCAC
6 plus importantes institutions —
actifs bancaires nationaux

+11,0 %

1992-1997, TCAC
6 plus importantes institutions —
total des actifs bancaires

+13,1 %

* Inclut les actifs du bilan seulement (c.-à-d., n'inclut pas les actifs de détail sous gestion).

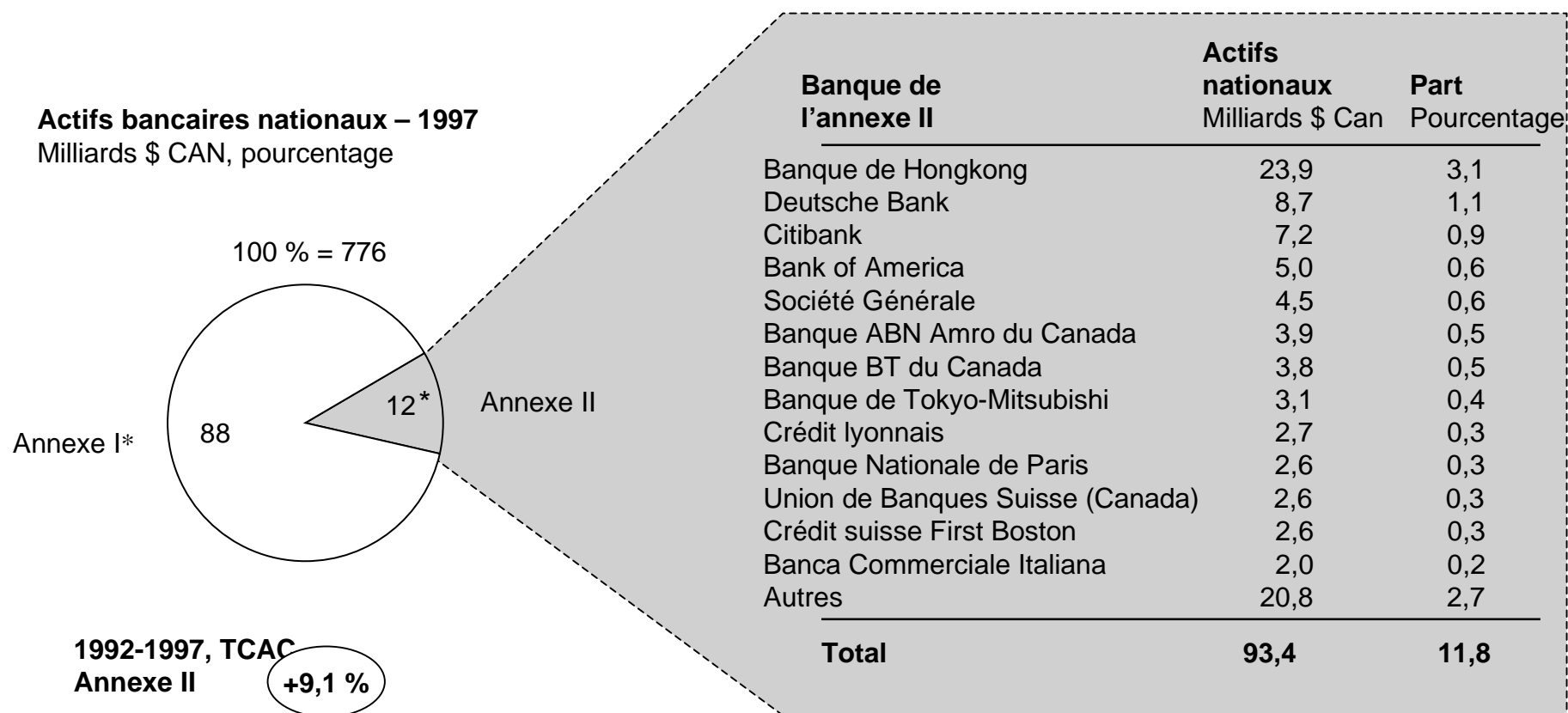
** Inclut le total des actifs (étrangers et nationaux) de toutes les banques actives au Canada.

*** Inclut seulement les actifs détenus au Canada.

**** De l'ensemble des actifs nationaux.

Source : Banque du Canada; Association des banquiers canadiens; rapports annuels, BSIF.

LES BANQUES DE L'ANNEXE II SONT FRAGMENTÉES ET NE REPRÉSENTENT QUE 12 % DES ACTIFS BANCAIRES CANADIENS



* Les banques de l'annexe I comprennent les six plus importantes banques ainsi que la Banque Canadienne de l'Ouest et la Banque Laurentienne du Canada.

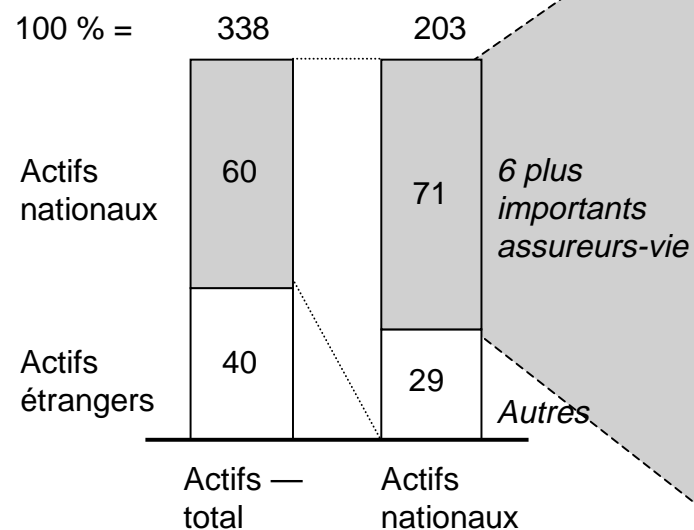
Source : Banque du Canada; BSIF; analyse de McKinsey & Company.

Sociétés d'assurance-vie

L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE-VIE EST AUSSI CONCENTRÉE

Actifs des assureurs-vie canadiens – 1997*

Milliards \$ CAN, pourcentage

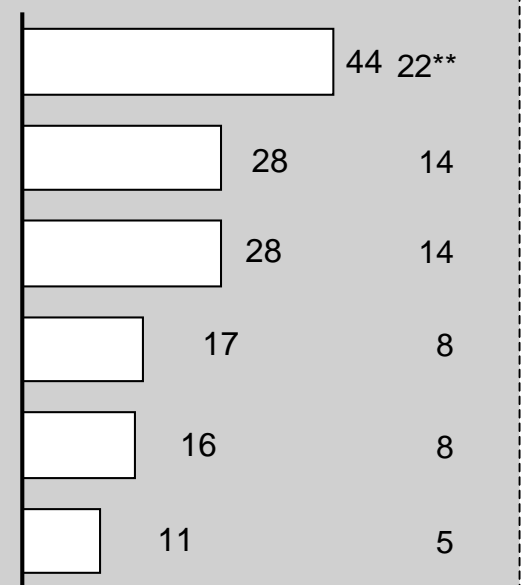


Plus grandes sociétés d'assurance

1. Great-West/London Life
2. Sun Life
3. Financière Manuvie
4. The Mutual Group
5. Canada Vie
6. Standard Life

Actifs nationaux
Milliards \$ CAN

Part
Pourcentage



1992-1997 TCAC
Industrie

+6,2 %

* Fonds généraux et distincts pour 1997 fondés sur des estimations.

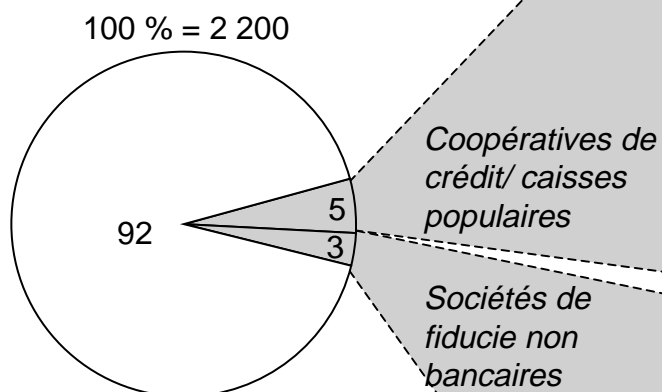
** La Great-West et la London Life, pro forma.

Coopératives de crédit et sociétés de fiducie

LES COOPÉRATIVES DE CRÉDIT ET LES SOCIÉTÉS DE FIDUCIE NON BANCAIRES ONT UN PETIT POURCENTAGE DES ACTIFS NATIONAUX DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Actifs nationaux des institutions financières – 1997

Milliards \$ CAN, pourcentage



Coopératives de crédit	Actifs* Milliards \$ CAN
1. Mouvement de caisses Desjardins	57,4
2. Vancouver City Savings Credit Union	4,8
3. Surrey Metro Savings Credit Union	1,8
4. Richmond Savings Credit Union	1,7
5. Pacific Coast Savings Credit Union	1,2
Autres	37,5

Sociétés de fiducie non bancaires	Actifs** Milliards \$ CAN
1. Services financiers CT inc.	44,5
2. Desjardins Trust	1,6
3. Mutual Trust Group	1,0
4. Compagnie de fiducie du Groupe Investors Ltée	1,0
5. Co-Operative Trust Company	0,9
Autres	6,6

1992-1997, TCAC

Coopératives de crédit/
caisses populaires

+4.4 %

1992-1997, TCAC

Sociétés de fiducie qui
n'appartiennent pas à des
banques

-15.5 %***

* Décembre 1996.

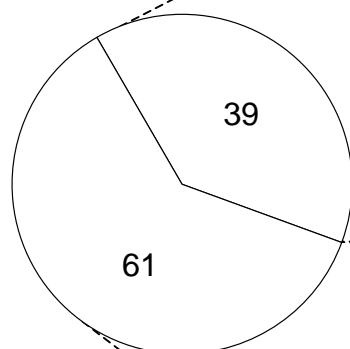
** Octobre 1997.

*** La baisse témoigne de l'achat par les banques de la Compagnie Royal Trust et de la Compagnie Montréal Trust pendant cette période.

Gestionnaires d'actifs**LE SECTEUR DE LA GESTION D'ACTIFS A CONNU UNE EXPANSION RAPIDE**

Actifs sous gestion – 1997
Milliards \$ CAN, pourcentage

100 % = 733



1992-1997, TCAC

De détail

+33,3 %

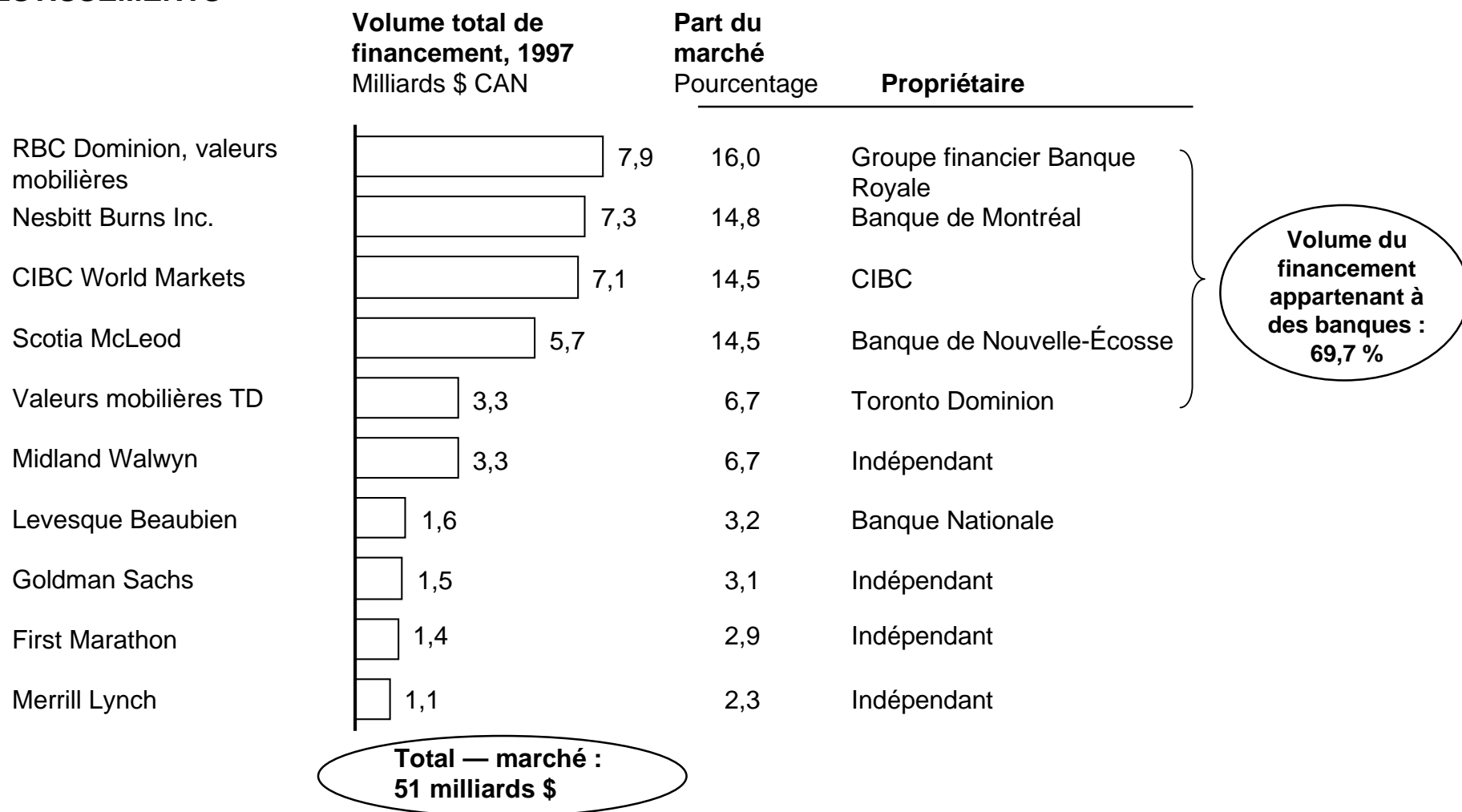
Institutionnel

+20,1 %

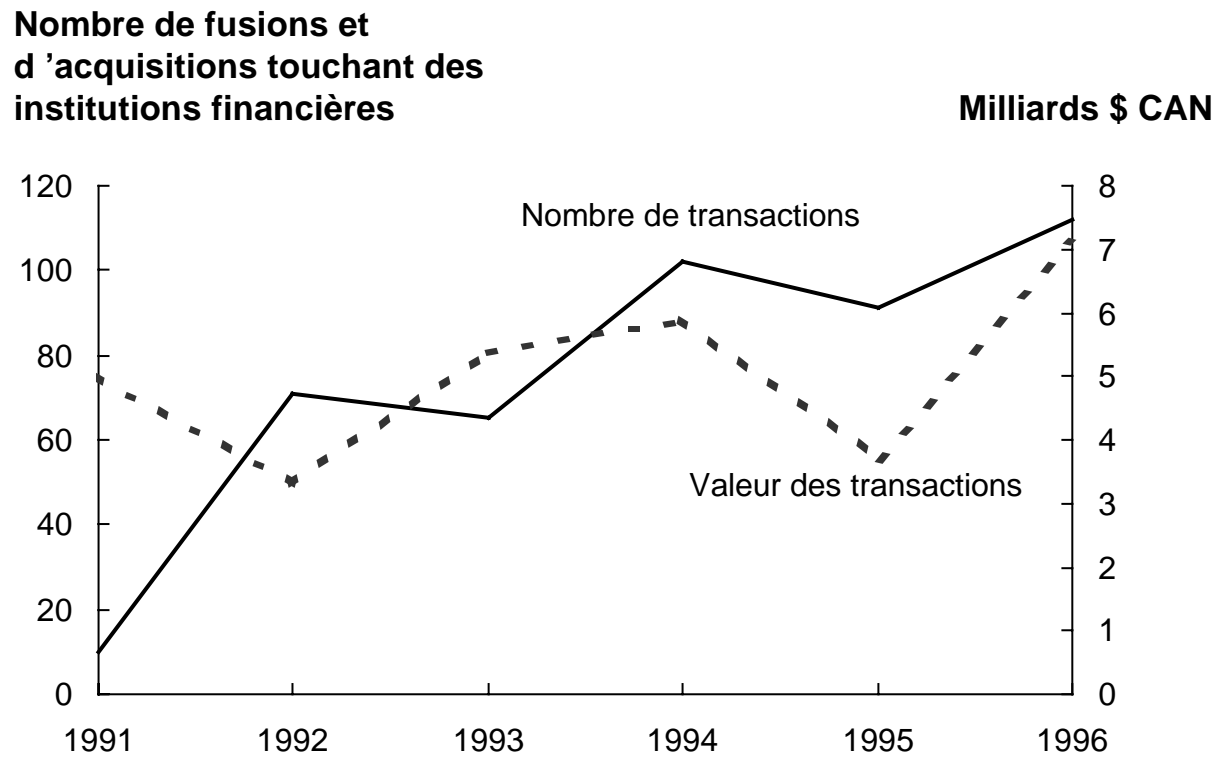
Gestionnaires de fonds communs de placement de détail	Actifs Milliards \$ CAN	Part Pourcentage
1. Groupe Investors Inc.	31,8	11
2. Trimark Investment Management	27,3	10
3. Royal Mutual Funds Inc.*	24,9	9
4. Mackenzie Financial Corp.	21,3	8
5. Templeton Management Ltd.	16,3	6
6. TD Asset Management*	13,3	5
Autres (environ 60 acteurs)	111,0	51

Gestionnaires de caisses de retraite institutionnelles	Actifs Milliards \$ CAN	Part Pourcentage
1. Caisse de dépôt et placement du Québec	35,0	8
2. Phillips, Hager and North	16,9	4
3. TAL Investment Counsel	16,2	4
4. RT Capital Management	14,8	3
5. Sceptre Investment	12,3	3
Autres (environ 125 acteurs)	354,8	78

* Propriétés des banques.

Courtiers en valeurs mobilières**LES BANQUES CANADIENNES DOMINENT L'INDUSTRIE DES SERVICES BANCAIRES D'INVESTISSEMENT PAR LE BIAIS DE LEURS SUCCURSALES DE COURTAGE EN INVESTISSEMENTS**

IL Y A EU BEAUCOUP DE FUSIONS ET D'ACQUISITIONS* AU CANADA



* Voir à l'annexe la liste détaillée des fusions et des acquisitions.

Taille du Canada

Acteurs de l'industrie






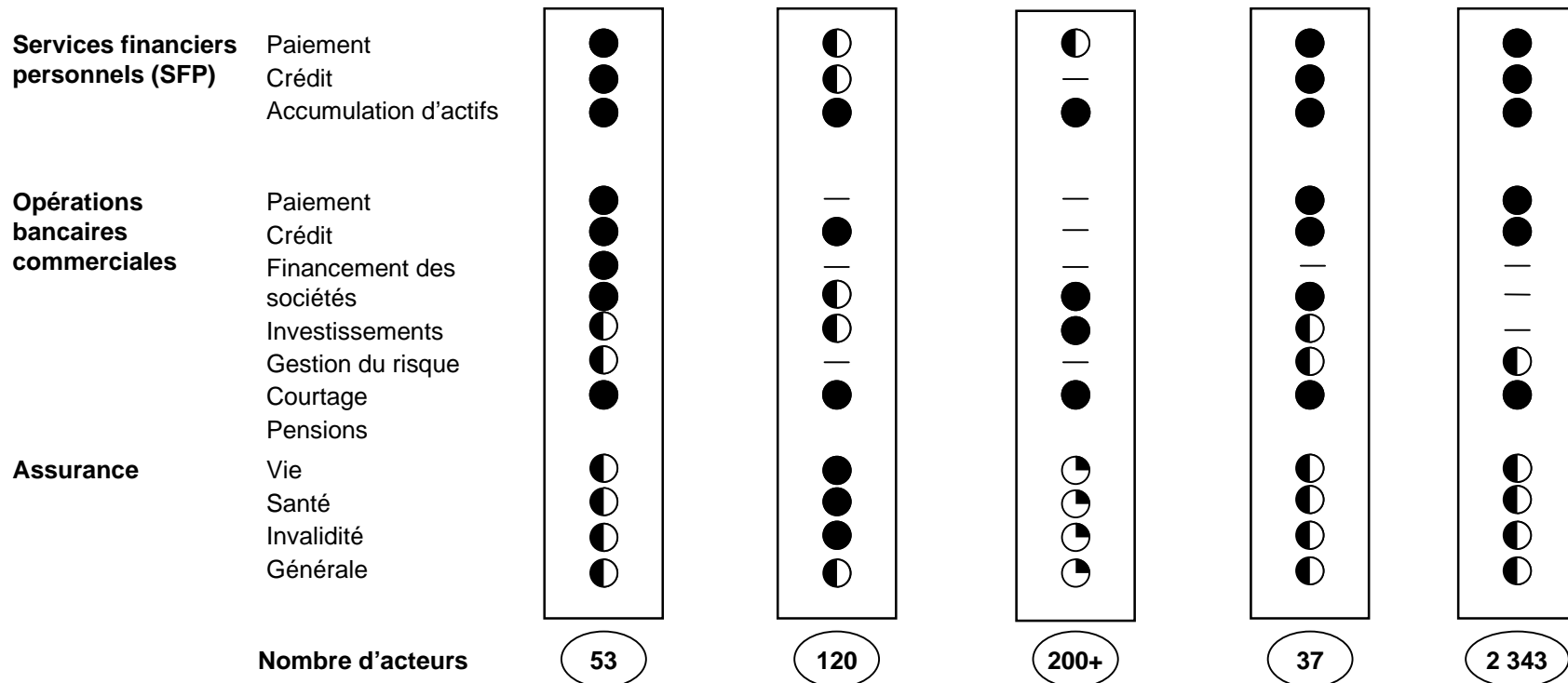
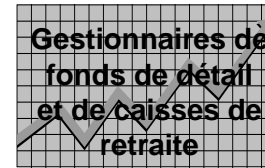
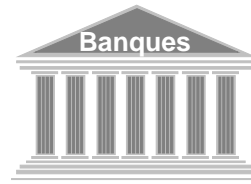
Gammes d'activités

Indicateurs de performance du Canada

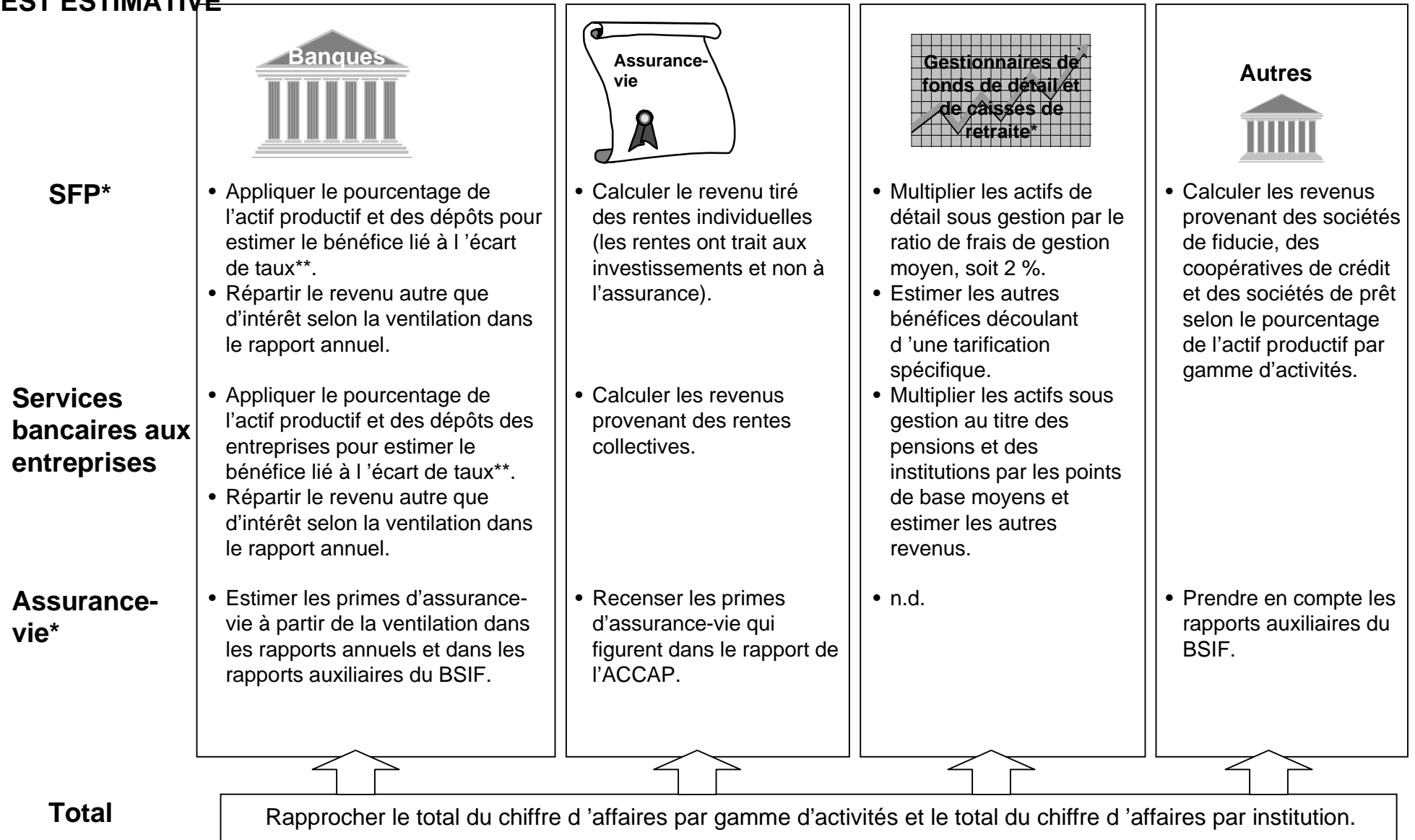
Comparaisons internationales

LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES CANADIENNES SOUTIENNENT À CONCURRENCER DANS TOUT LE SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS

 Service fourni par des sociétés affiliées
  Service fourni par les succursales
  Service fourni directement



LA VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES PAR GAMME D'ACTIVITÉS EST ESTIMATIVE

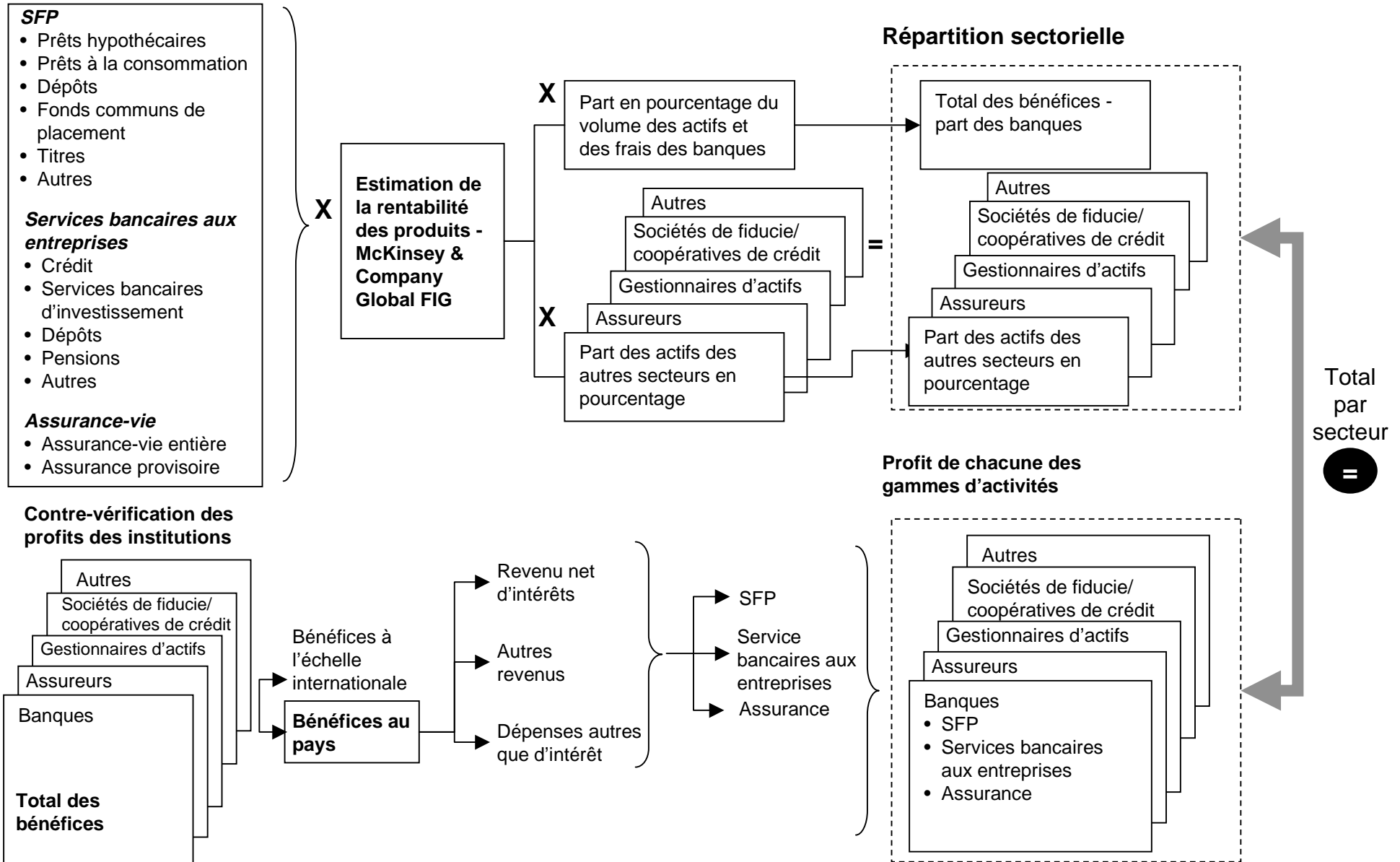


* Les divisions des rapports annuels ont été utilisées lorsque c'était possible.

** Exclut la provision pour pertes sur prêt.

ESTIMATION ET CONTRE-VÉRIFICATION DE LA RENTABILITÉ NATIONALE DES GAMMES DE PRODUITS AVANT IMPÔT

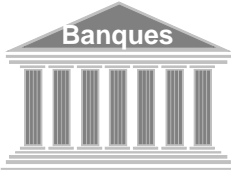

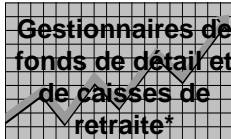

Approche : Estimer la rentabilité des gammes de produits



TOTAL DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES BÉNÉFICES AVANT IMPÔT PAR SECTEUR ET PAR GAMME D'ACTIVITÉS AU CANADA EN 1997

Milliards \$ CAN

ESTIMATIONS

	 Banques		 Assurance-vie*		 Gestionnaires de fonds de détail et de caisses de retraite*		 Sociétés de fiducie/coopératives de crédit et caisses populaires		Autres**		Total du secteur	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
SFP												
Chiffre d'affaires	21,3	44	7,1	14	5,6	11	6,7	13	8,9	18	49,6	47
Bénéfices (avant impôt)	6,4	49	0,9	7	1,4	11	1,6	12	2,7	21	13,0	69
Services bancaires aux entreprises												
Chiffre d'affaires	12,1	31	6,2	16	14,0	36	1,7	4	5,0	13	39,0	37
Bénéfices (avant impôt)	2,0	44	0,4	9	1,0	22	0,1	2	1,0	22	4,5	24
Revenus en primes d'assurance de personnes												
Chiffre d'affaires	2,4	15	13,2	80	n.d.		0,95		n.d.		16,5	16
Bénéfices (avant impôt)	0,2	14	1,1	79	n.d.		0,17		n.d.		1,4	7
Total												
Chiffre d'affaires	35,8	34	26,5	25	19,6	19	9,3	9	13,9	13	105,1	100
Bénéfices (avant impôt)	8,6	45	2,4	13	2,4	13	1,8	9	3,7	20	18,9	100

* Estimations de 1997 fondées sur les résultats de 1996.

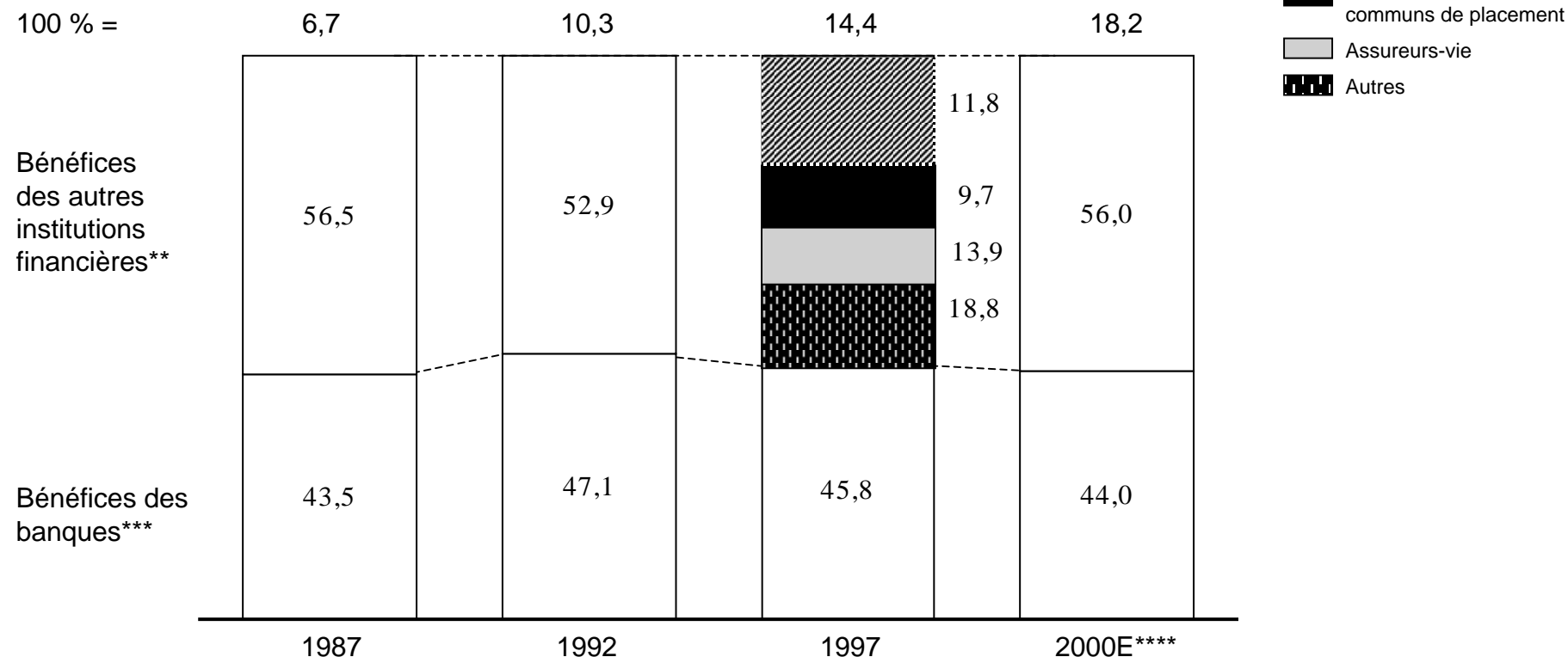
** Cette catégorie regroupe les sociétés de financement et les courtiers en valeurs mobilières indépendants.

Source : BSIF; rapports annuels; Association canadienne des compagnies d'assurance de personnes inc.; Benefits Canada; Banque du Canada; IFIC; Statistique Canada; analyse de McKinsey & Company.

LES BANQUES RECUEILLENT MOINS DE LA MOITIÉ DES BÉNÉFICES AU TITRE DES SFP ET DE L'ASSURANCE-VIE AU CANADA

ESTIMATIONS

Total des profits avant impôt au titre des SFP* et de l'assurance
Milliards \$ CAN, pourcentage



* Inclut les bénéfices avant impôt sur prêts hypothécaires, prêts à la consommation, dépôts, fonds communs de placement, titres et assurance-vie.

** Cette catégorie regroupe les sociétés de fiducie, les sociétés de financement, les sociétés d'assurance-vie, les coopératives de crédit, les gestionnaires de fonds communs de placement et les gestionnaires de caisses de retraite.

*** Banques à charte.

**** Hypothèse : Aucune acquisition majeure de société d'assurances par les banques.

Source : Banque du Canada; IFIC; McKinsey & Company PFS Model; BSIF.

LA RENTABILITÉ DES PRODUITS VARIE CONSIDÉRABLEMENT; LES SFP EXERCENT UN FORT ATTRAIT

Estimations de 1997

		Bénéfices*	RCP	Concentration des six plus grandes banques/sociétés d'assurances
Segment		Milliards \$ CAN	Pourcentage	Pourcentage
SFP	1. Prêts hypothécaires résidentiels	2,8	20-30	53
	2. Prêts à la consommation	1,0	10-15	62
	3. Cartes de crédit	1,0	30-40	63
	4. Dépôts**	6,5		59
	5. Gestion d'actifs • De détail (fonds communs de placement et rentes)	<u>1,7</u>	15-25	23
		13,0		
Services bancaires aux entreprises	6. Commercial • Petites et moyennes entreprises • Grandes entreprises	1,3	10-15	76***
		0,4	0-10	
	7. Services bancaires/courtage en placements	1,0	10-20	70
	8. Caisses de retraite et rentes collectives	<u>1,8</u>	8-10	15
		4,5		
Assurance	9. Assurance (vie et santé)	<u>1,4</u>	8-12	58****
Total		18,9		

* Bénéfices estimatifs avant impôt en dollars canadiens; ne tient pas compte des émissions à coûts partagés dans le réseau des succursales.

** Inclut les bénéfices provenant des titres bancaires et des dépôts interbanques.

*** Concentration pour les prêts aux sociétés selon la Banque du Canada.

**** Fondé sur les primes d'assurance-vie collectives et individuelles de 1996, proforma Great West/London Life.

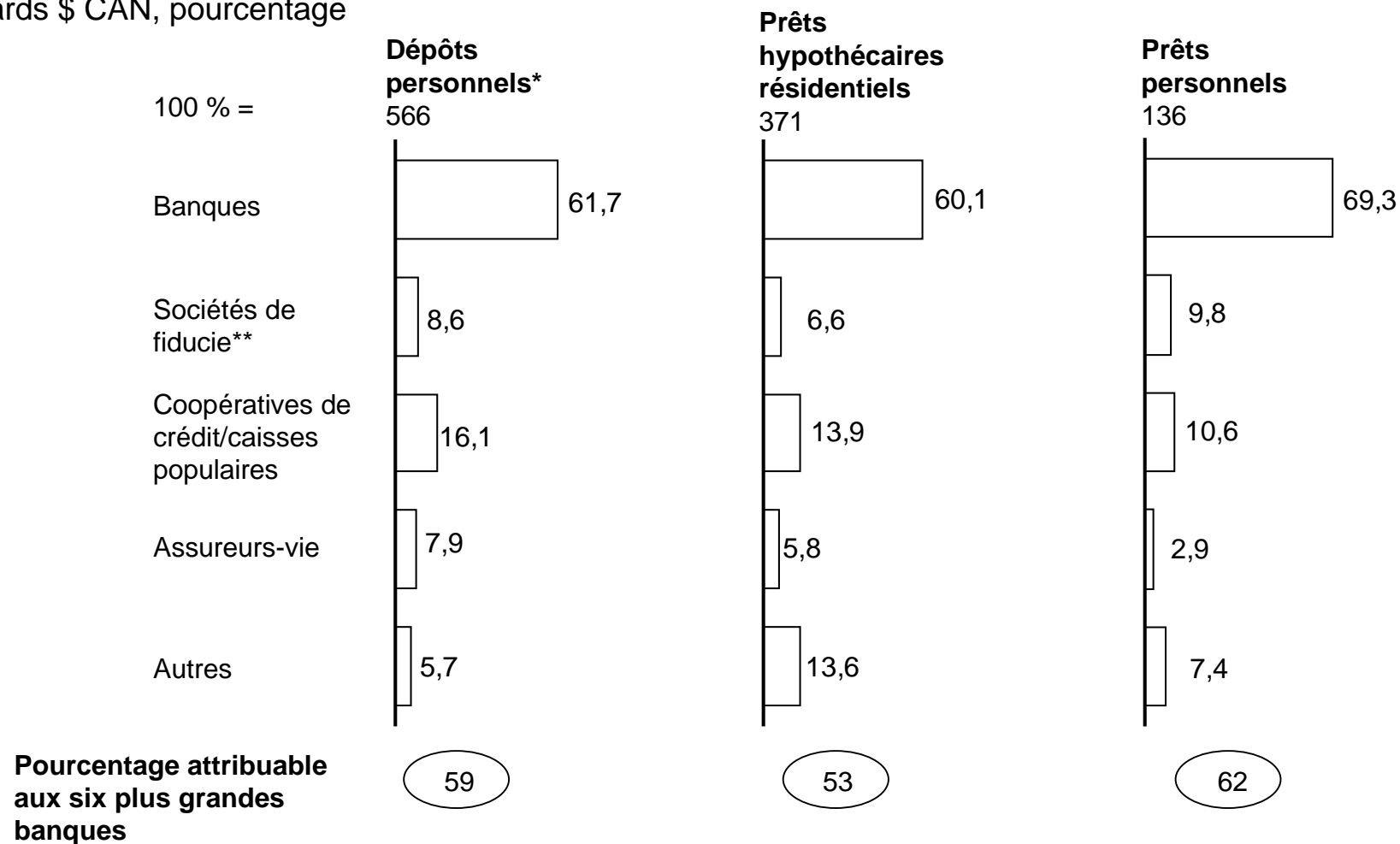
Source : Rapports annuels; entrevues; Banque du Canada, 1996; analyse de McKinsey & Company.

LES BANQUES DOMINENT POUR CE QUI EST DES DÉPÔTS, DES PRÊTS HYPOTHÉCAIRES RÉSIDENTIELS ET DES PRÊTS PERSONNELS

ESTIMATIONS

Concentration des produits - 1997

Milliards \$ CAN, pourcentage



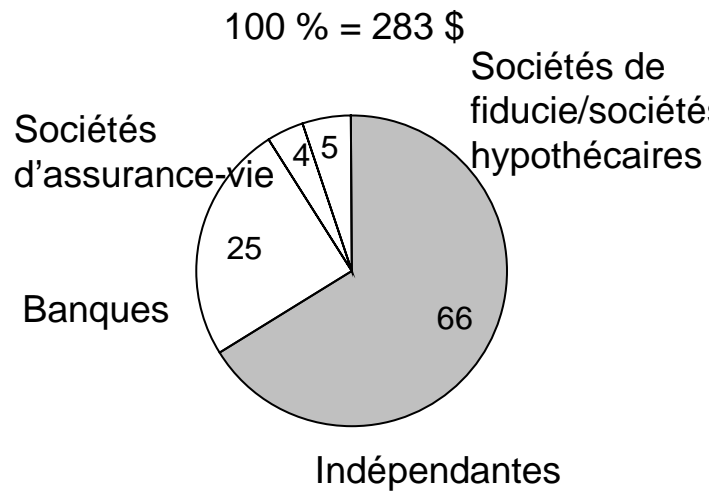
* Exclut les dépôts en devises et inclut les dépôts personnels à préavis et à demande, les rentes individuelles des assureurs-vie et les fonds communs de placements sur le marché monétaire.

** Indépendant, inclut le Canada Trust.

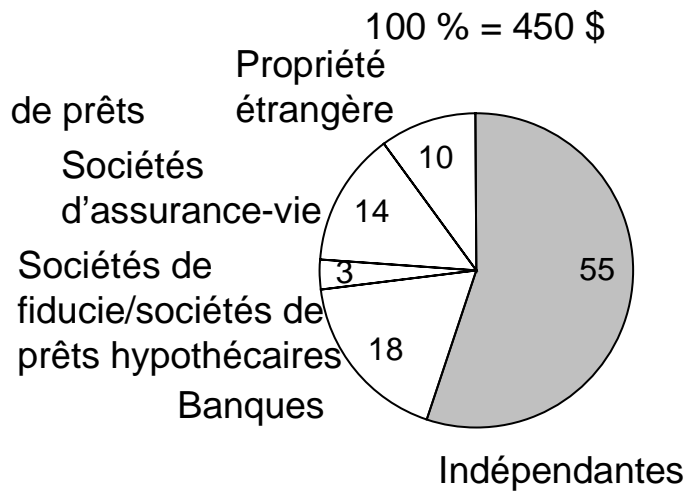
Source : Banque du Canada; BSIF; rapports annuels; Canadian Insurance; analyse de McKinsey & Company.

LES ENTREPRISES INDÉPENDANTES DOMINENT L'INDUSTRIE DE LA GESTION D'ACTIFS

1997 - part des fonds communs de placement de détail
Milliards \$ CAN, pourcentage



1997 - part des actifs de retraite
Milliards \$ CAN, pourcentage



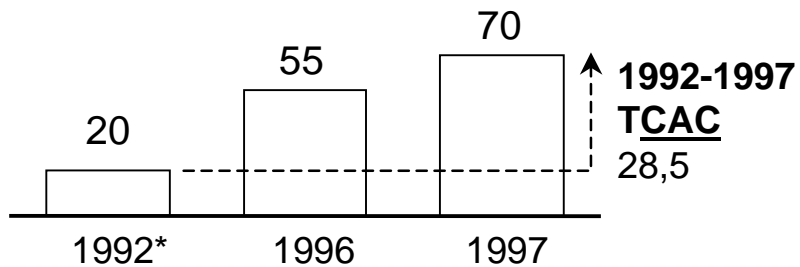
**Rendement
estimatif des
capitaux propres**
Pourcentage

15-25

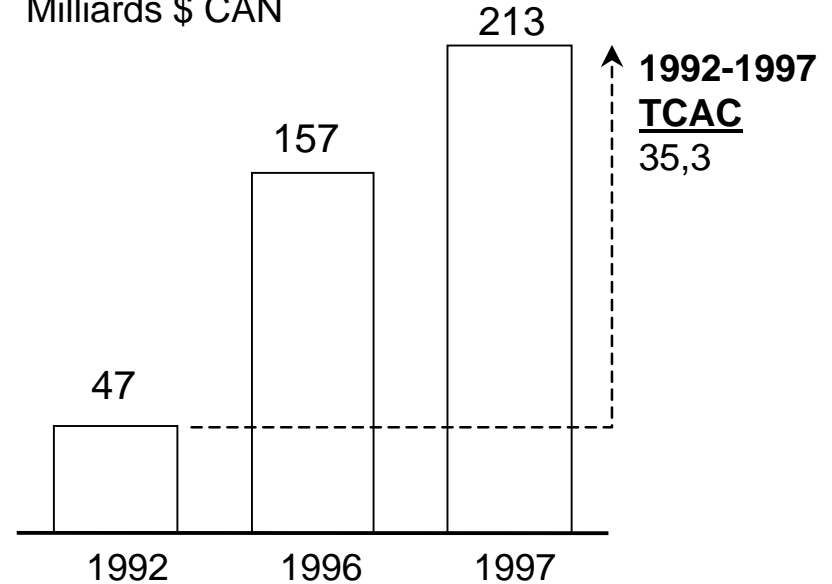
8-10

LES ACTIFS DE FONDS COMMUNS DE PLACEMENT BANCAIRES ET NON BANCAIRES AUGMENTENT RAPIDEMENT

Actifs de fonds communs de placement bancaires
Milliards \$ CAN



Actifs de fonds communs de placement non bancaires
Milliards \$ CAN



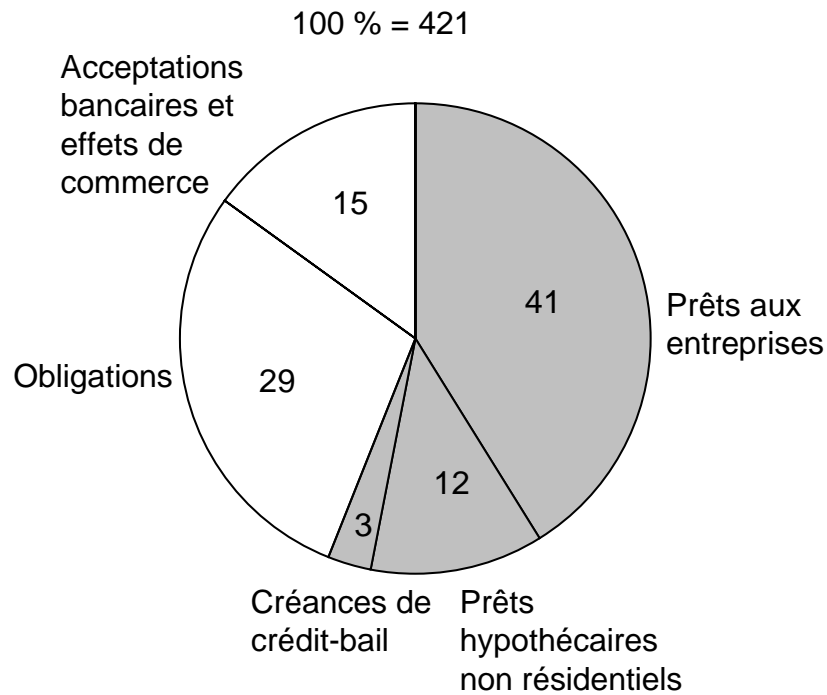
* Inclut le Trust Royal.

Source : IFIC; analyse de McKinsey & Company.

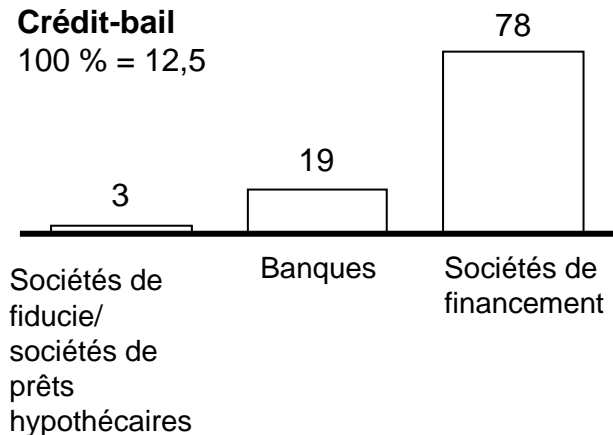
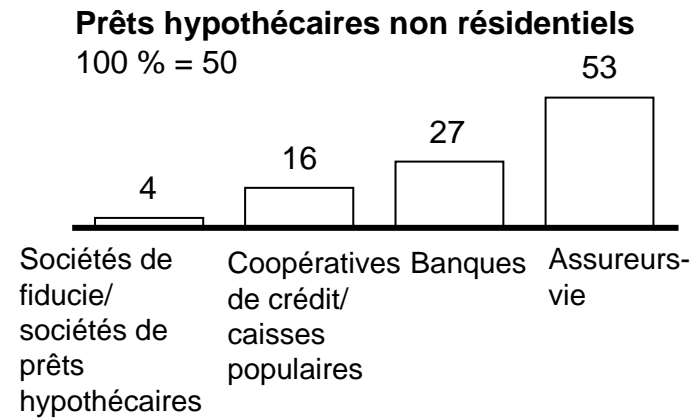
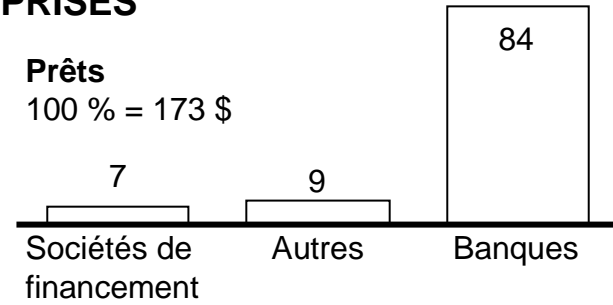
LE CRÉDIT AUX ENTREPRISES EST FOURNI PAR DE MULTIPLES INSTRUMENTS DE CRÉDIT

LES BANQUES DOMINENT LE SECTEUR DES PRÊTS AUX ENTREPRISES

1997 - composition du crédit aux entreprises*
Milliards \$ CAN, pourcentage



Les banques détiennent 38 % du total du crédit aux entreprises



* Telle que définie dans le tableau E2 de l'examen de la Banque du Canada.
Source : Banque du Canada, analyse de McKinsey & Company.

Taille du Canada

Acteurs de l'industrie

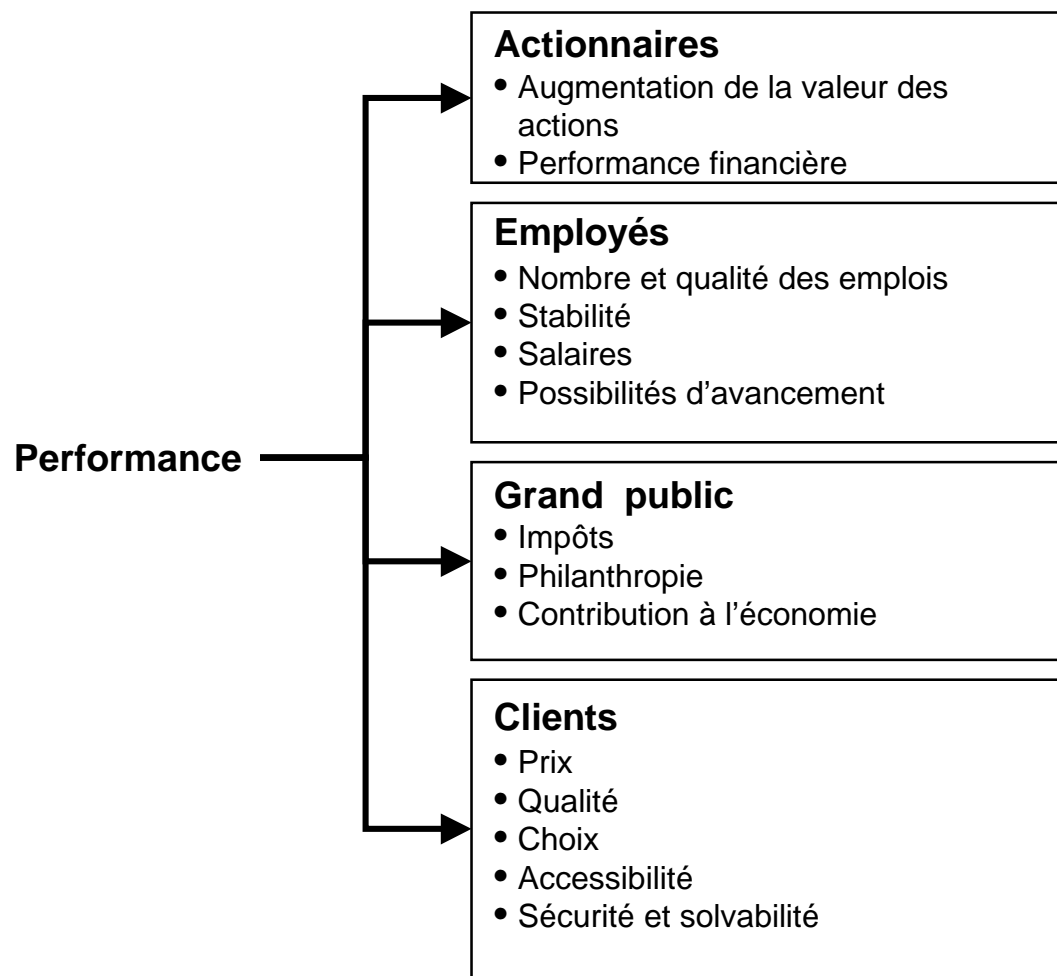
Gammes d'activités



**Indicateurs de
performance du Canada**

Comparaisons internationales

LES INTERVENANTS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ONT DIFFÉRENTS CRITÈRES DE PERFORMANCE



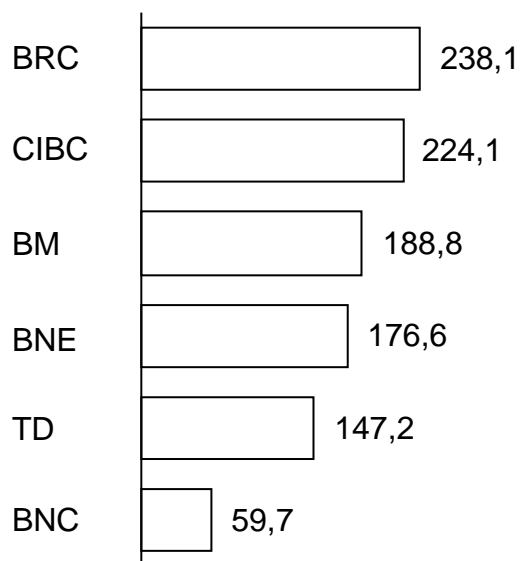
Actionnaires

LES GRANDES BANQUES DU CANADA SONT BEAUCOUP PLUS IMPORTANTES QUE LES GRANDES INSTITUTIONS DES SECTEURS DE L'ASSURANCE-VIE ET DES FONDS COMMUNS DE PLACEMENT DE DÉTAIL

Actifs moyens

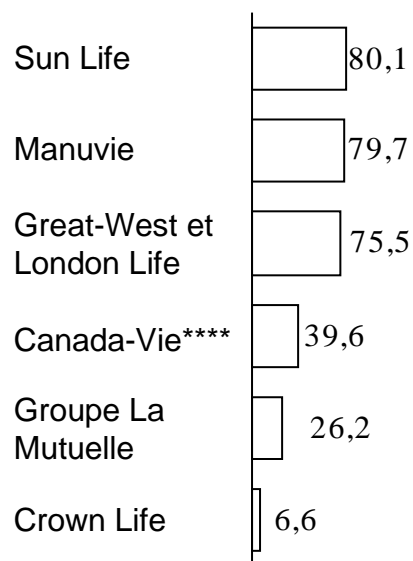
Milliards de \$ CAN, 1997

Banques*



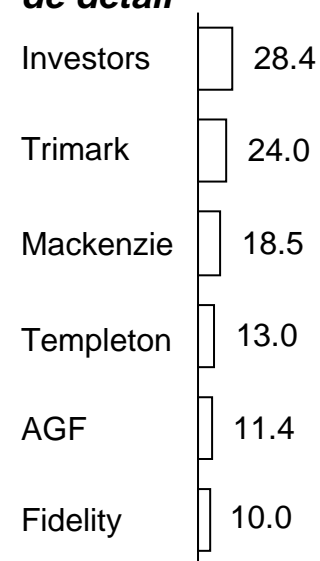
**1992-97
TCAC** 11,8 %

Assureurs-vie**



12,0 %

Gestionnaires de fonds communs de placement de détail***



36,4 %

* Octobre 1997.

** Actifs généraux et distincts – fin d'année, 1997.

*** Actifs sous gestion en décembre 1997.

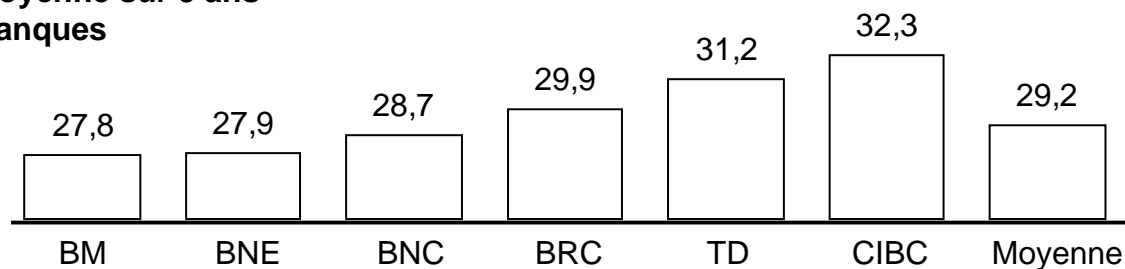
**** Inclut l'achat de MetLife du R.-U.

DERNIÈREMENT, LES ACTIONS DES SERVICES FINANCIERS SE SONT RÉVÉLÉES TRÈS ATTRAYANTES

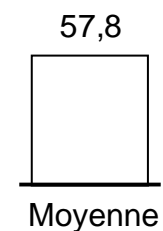
Total - rendement des actions, 1992-1997

Pourcentage

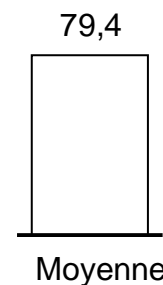
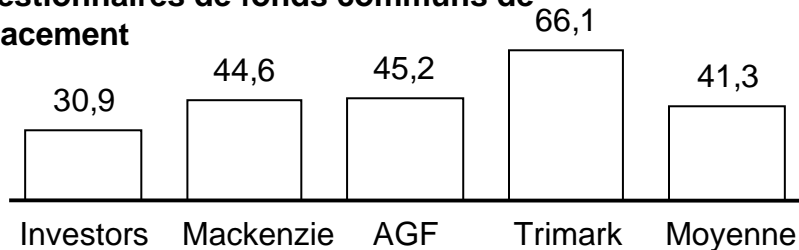
Moyenne sur 5 ans Banques



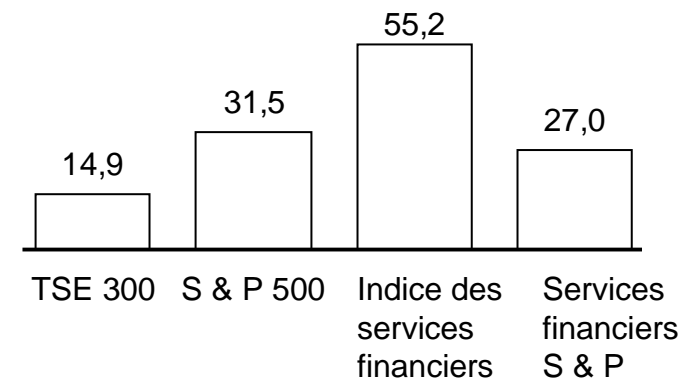
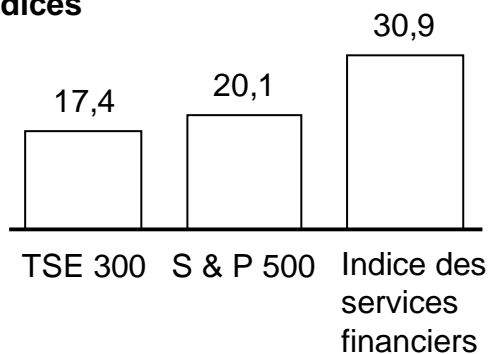
Moyenne sur un an, 1997



Gestionnaires de fonds communs de placement



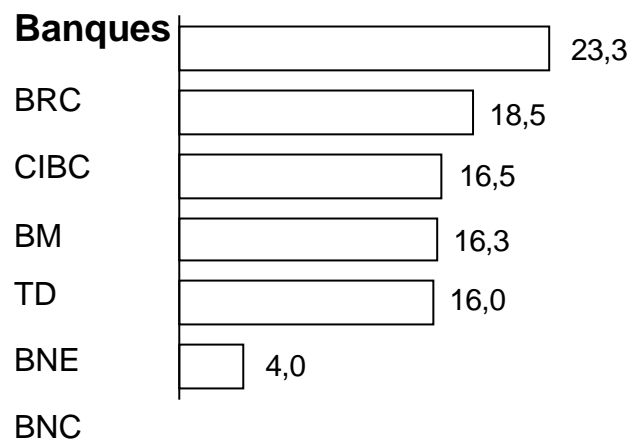
Indices



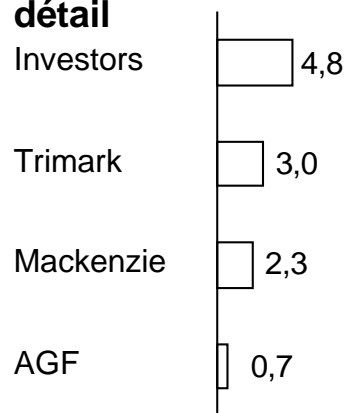
LES GESTIONNAIRES DE FONDS L'EMPORTENT SUR LES BANQUES AU PLAN DE L'ACCROISSEMENT DE LA VALEUR

Capitalisation boursière - 1997

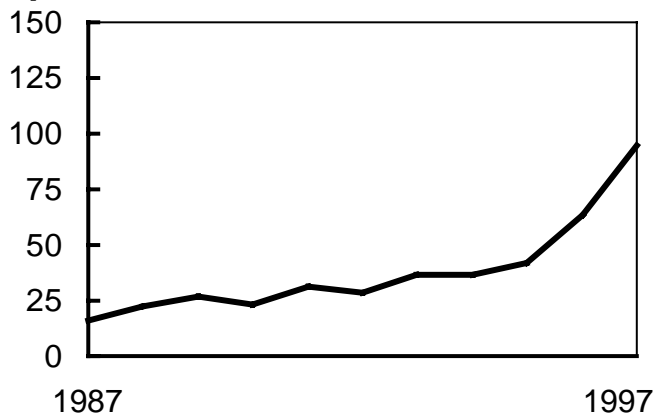
Milliards \$ CAN



Gestionnaires de fonds communs de placement de détail



Augmentation de la capitalisation boursière



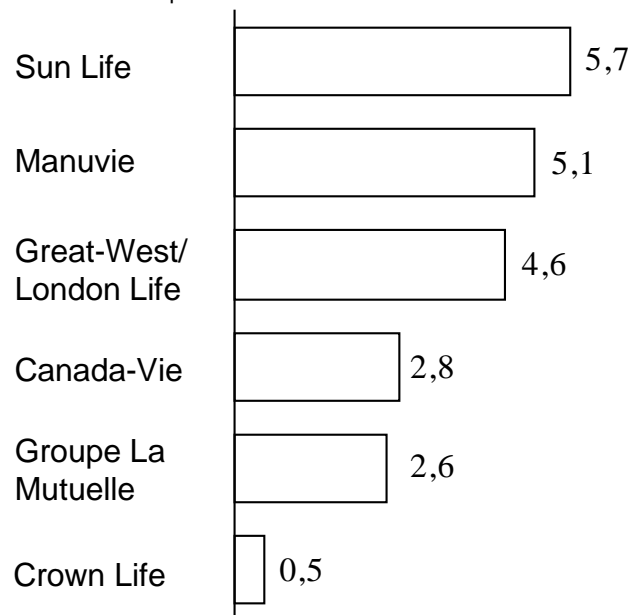
Augmentation de la capitalisation boursière*



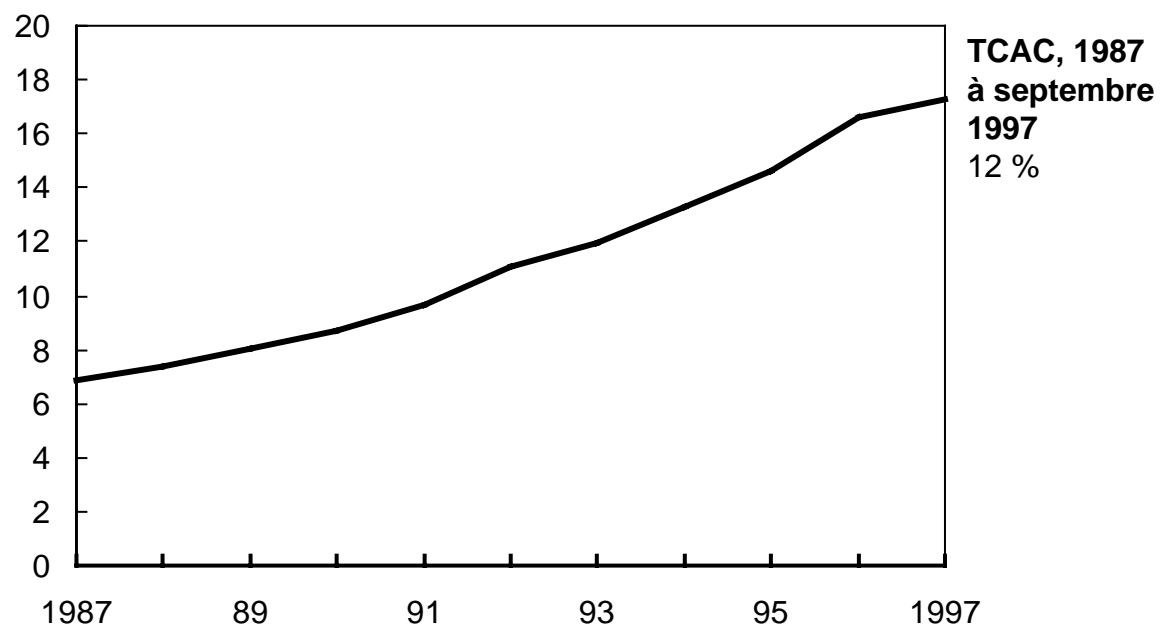
* La firme Trimark n'est incluse que depuis 1992.

LE RENDEMENT SUR LES SURPLUS DES ASSUREURS-VIE A ÉTÉ STABLE

**Surplus des assureurs-vie -
1997**
Milliards \$ CAN



Augmentation des surplus
Milliards \$ CAN

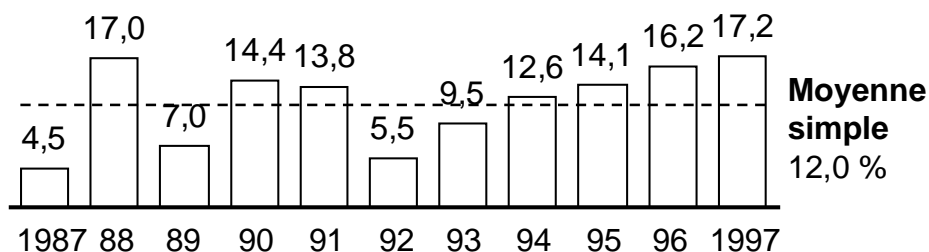


LES RENDEMENTS VARIENT CONSIDÉRABLEMENT D'UN SECTEUR À L'AUTRE

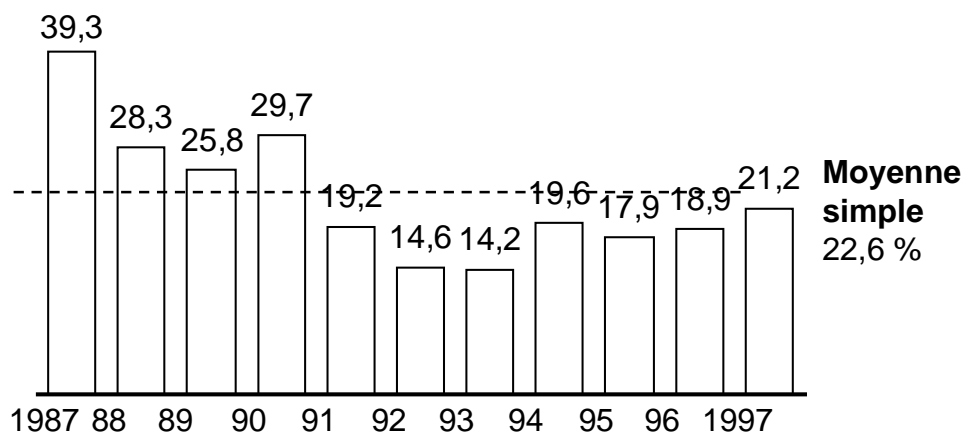
Rendement moyen des capitaux propres - 1987-1997*

Pourcentage

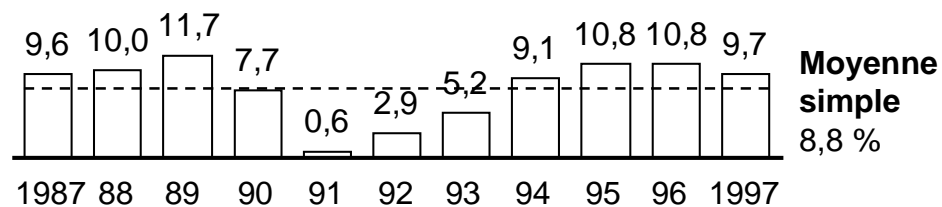
6 grandes banques



4 principaux gestionnaires de fonds communs de placement de détail**



6 plus importantes sociétés d'assurance-vie***



* Moyenne simple.

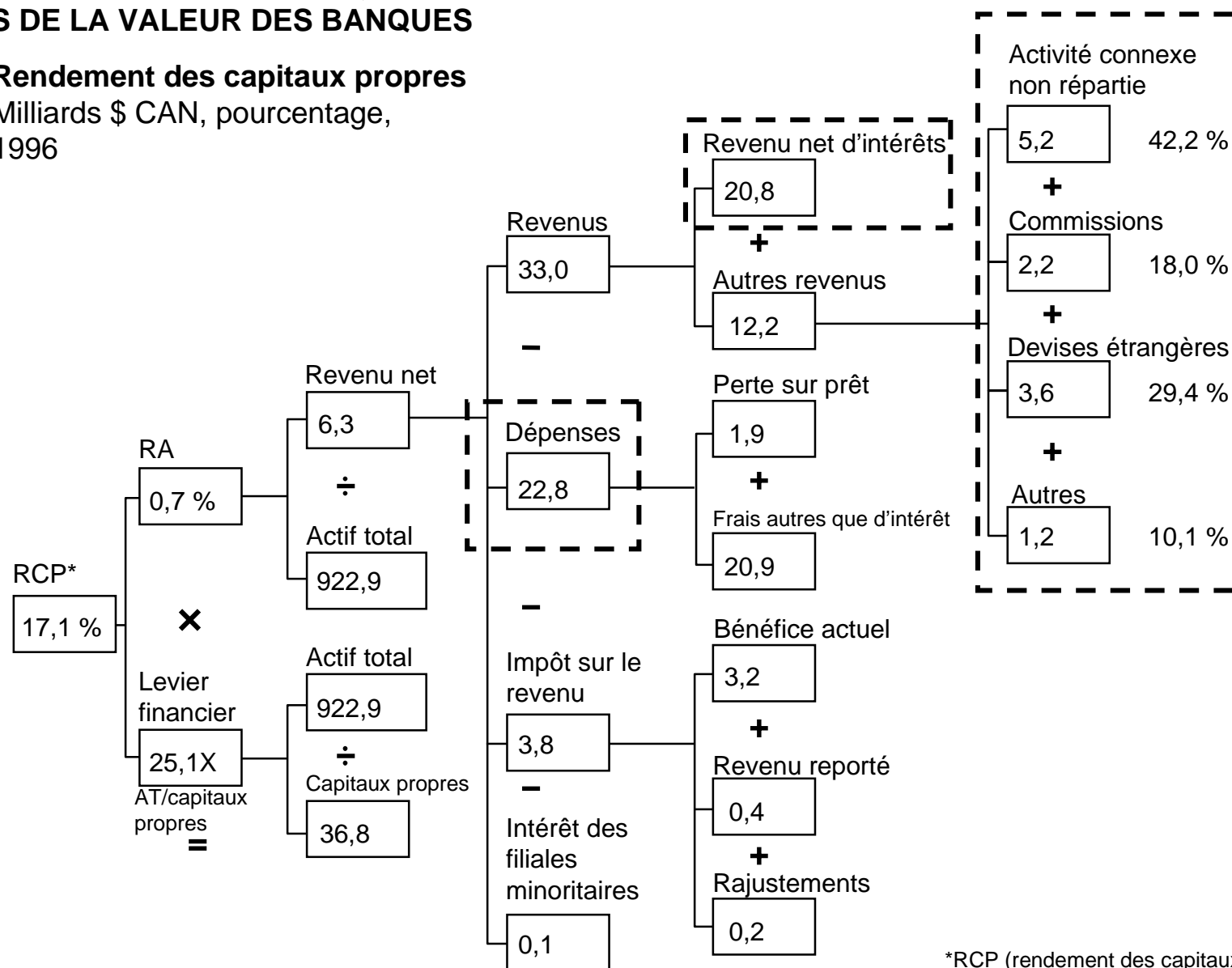
** Les compagnies Templeton et Fidelity ne sont pas incluses; 1997, rendement des capitaux propres pour AGF et Trimark, estimations d'après des rapports provisoires.

*** Rendement sur les excédents.

LE REVENU NET D'INTÉRÊTS, LES FRAIS ET LES DÉPENSES SONT DES MOTEURS CLÉS DE LA VALEUR DES BANQUES

Rendement des capitaux propres

Milliards \$ CAN, pourcentage,
1996

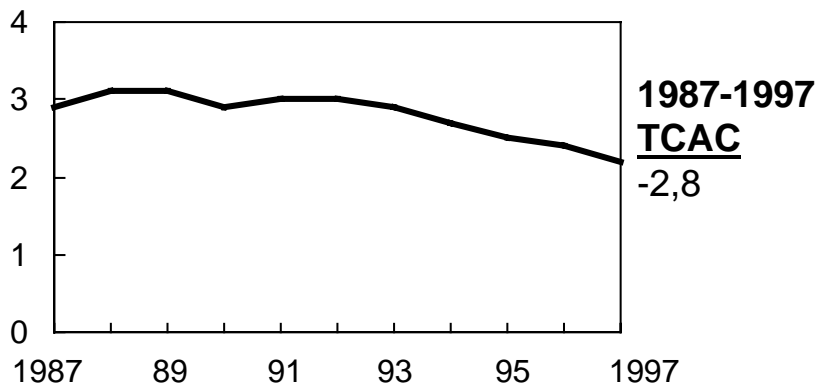


*RCP (rendement des capitaux propres) moyen pondéré.
Source : BSIF; Banque du Canada .

LES AMÉLIORATIONS AU CHAPITRE DES FRAIS ONT COMPENSÉ LA BAISSÉ DES MARGES D'INTÉRÊT ET L'ABSENCE DE PROGRESSION DES RATIOS D'EFFICIENCE

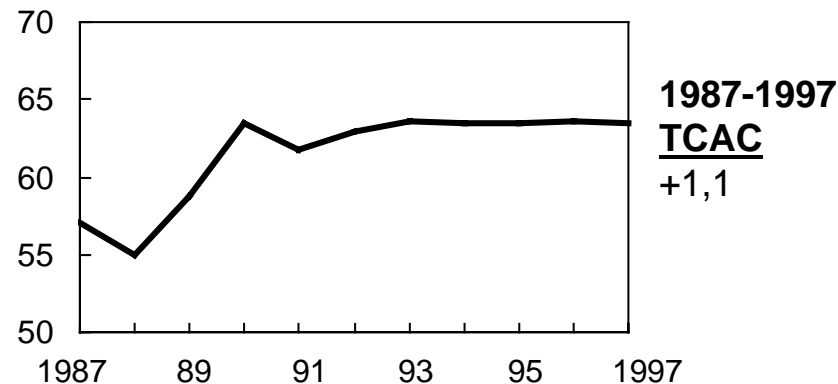
Marge d'intérêt net

Pour cent



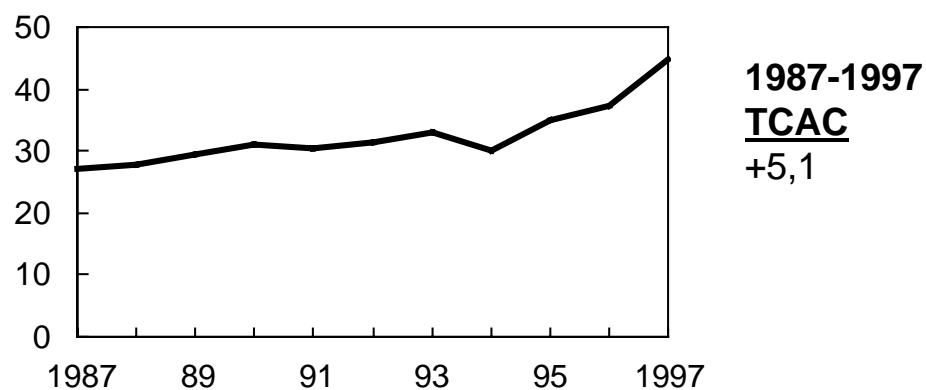
Ratio d'efficacité*

Pour cent



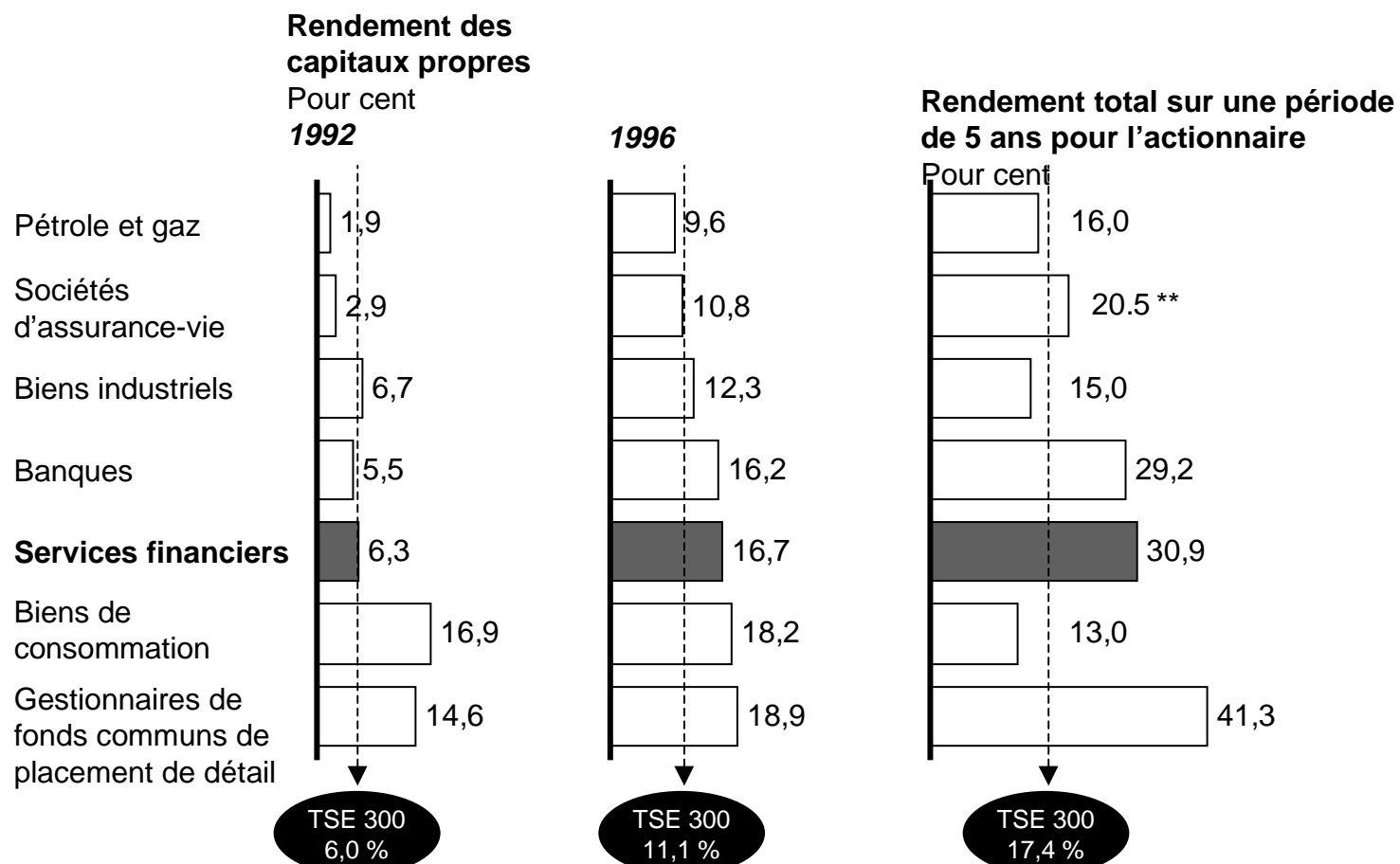
Revenu autre qu'en intérêts - marge

Pour cent



* Mesure de la productivité d'une banque calculée en frais autres que d'intérêt divisés par les produits d'exploitation. Plus le pourcentage est faible, plus l'institution est efficace.

LE SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS A SURCLASSÉ LA PLUPART DES SECTEURS*




* Selon la classification du TSE 300 : pétrole et gaz – 15 entreprises; biens de consommation – 8 entreprises; biens industriels – 22 entreprises; services financiers – 15 entreprises.


** Inclut les rendements pour la Crown Life, la Great-West, la London Life (rendement de la Great-West et de la London Life en décembre 1996).

CROISSANCE PRÉVUE SUR LE MARCHÉ BOURSIER

Capitalisation boursière des services financiers canadiens – le 6 février 1998

Pour cent

 Pourcentage des prix attribuable à la valeur actuelle des bénéfices après impôt*

 Pourcentage des prix attribuable à la croissance prévue

	<i>Bénéfices actuels</i>	<i>Croissance prévue</i>
Newcourt	24	76
Mackenzie Financial	35	65
Groupe Investors	36	64
Trimark Financial	49	51
CT Financial	56	44
TD	80	20
BRC	83	17
BNE	88	12
BNC	88	12
BM	88	12
CIBC	99	1

* Valeur actuelle : la valeur actuelle des éventuels flux monétaires actualisés à un taux approprié.

Source : McKinsey & Company Growth Practice; base de données du Financial Post.

Employés**LE NOMBRE D'EMPLOIS DANS LES SECTEURS DES FINANCES ET DE L'ASSURANCE EST DEMEURÉ ESSENTIELLEMENT STABLE DE 1987 À 1997**

	Nombre d'emplois			1987-1997, TCAC
	Milliers d'employés, pourcentage			
	100 % = 499	493	507	+0,2
Banques*	35	38	38	+1,3
Sociétés de fiducie	6	7	4	-3,4
Coopératives de crédit	11	10	12	+1,0
Sociétés de crédit à la consommation et aux entreprises	4	4	3	-2,1
Sociétés d'assurances**	18	21	20	+0,9
Autres	26	20	23	+1,2
	1987	1992	1997	

* Les chiffres de 1992 et de 1997 pour les banques incluent les employés des entreprises de courtage et de fiducie acquises.

** Exclut les agences.

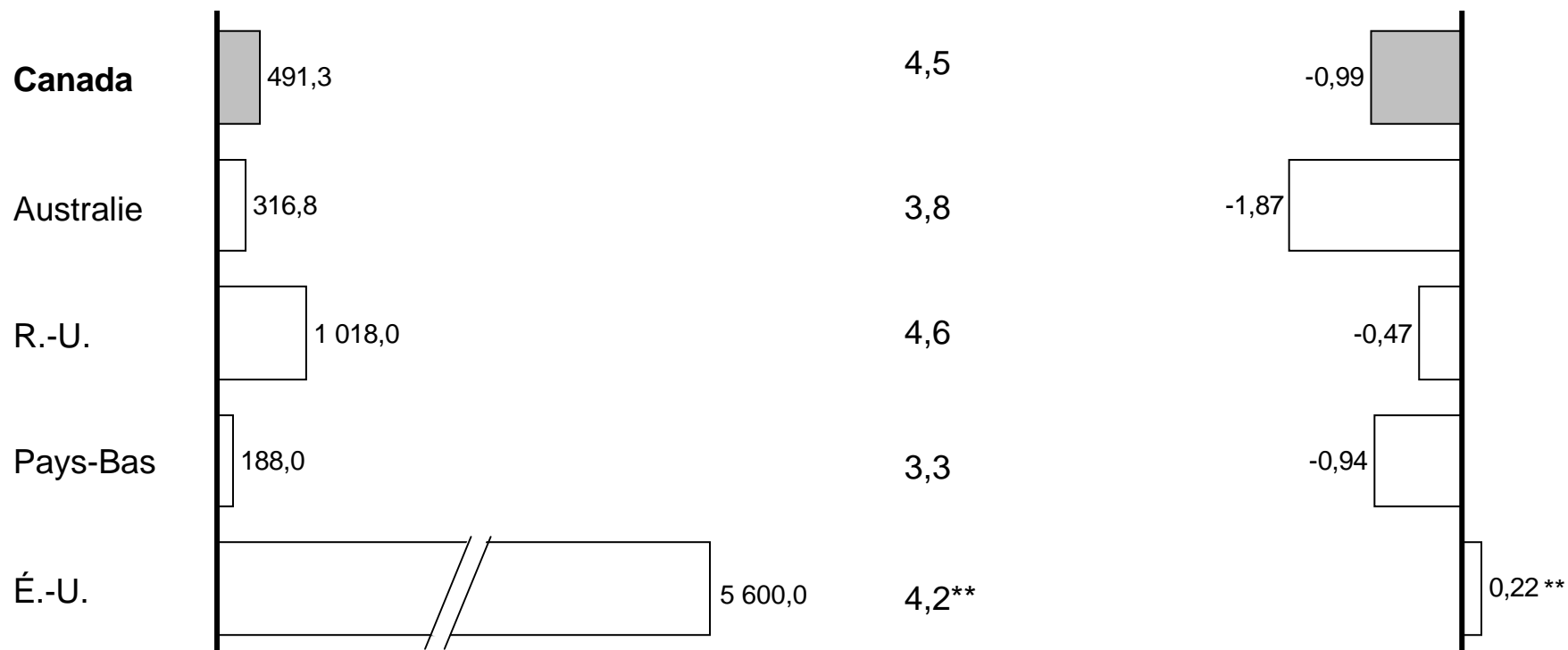
Source : Statistique Canada.

LE SECTEUR CANADIEN DES FINANCES, DE MÊME QUE CELUI D'AUTRES PAYS, A CONNU UNE BAISSÉ DU NOMBRE D'EMPLOIS

**Niveaux moyens d'emploi
dans le secteur des finances***
Milliers d'employés, 1996

**Pourcentage du
nombre total
d'emplois**

**Augmentation, TCAC –
1990-1996**
Pour cent



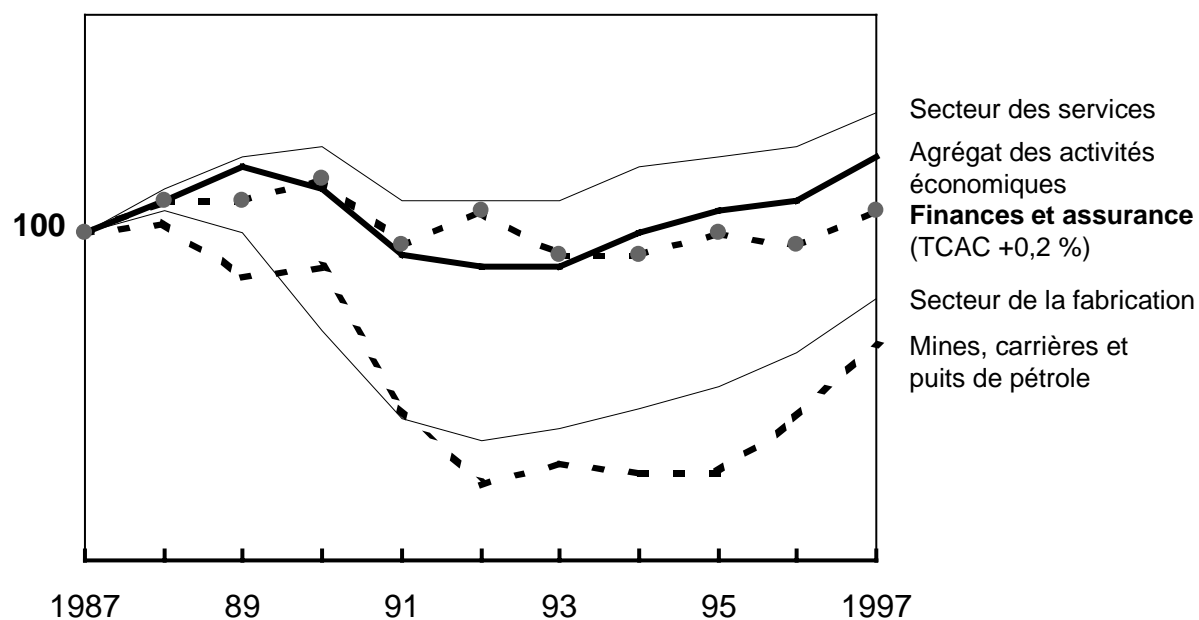
* Financement, assurance.

** Niveaux en 1994, TCAC, 1990-1994.

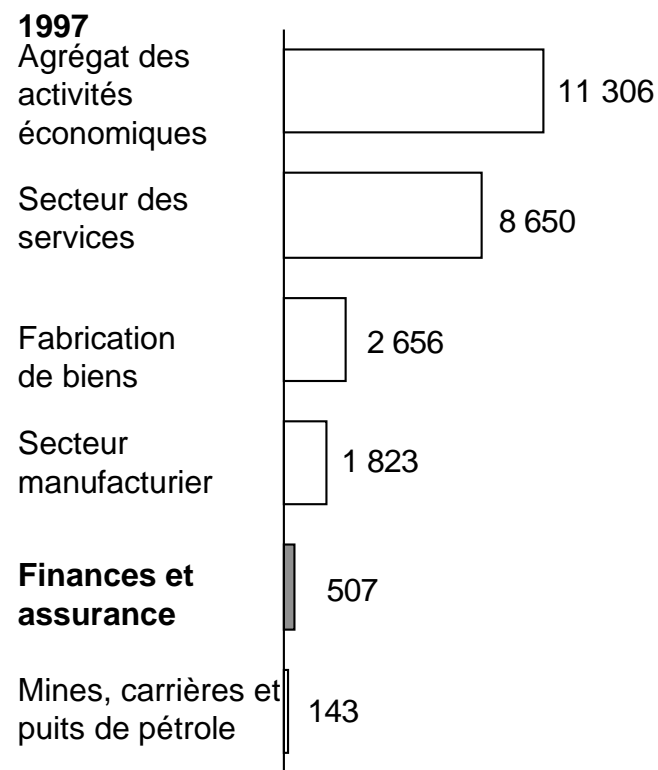
Source : Statistique Canada; Australian Economic indicators; Enquête sur la population active; CBS; *Statistical Abstract of the United States*, 1997.

LES NIVEAUX D'EMPLOI DANS LE SECTEUR DES FINANCES ET DE L'ASSURANCE SONT DEMEURÉS STABLES

Augmentation du nombre d'emplois par secteur, 1987-1997*
Indice

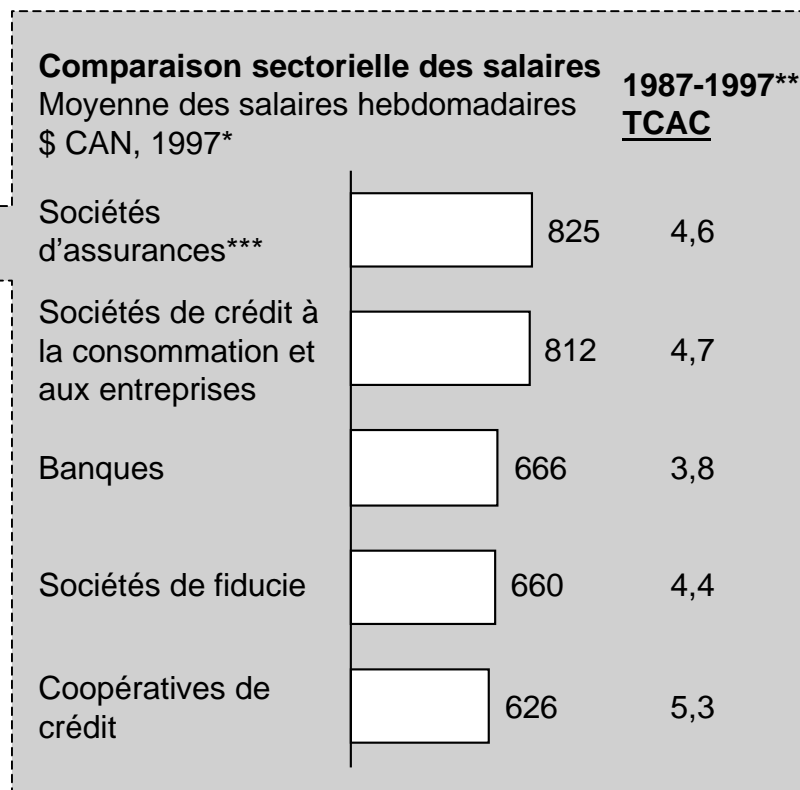
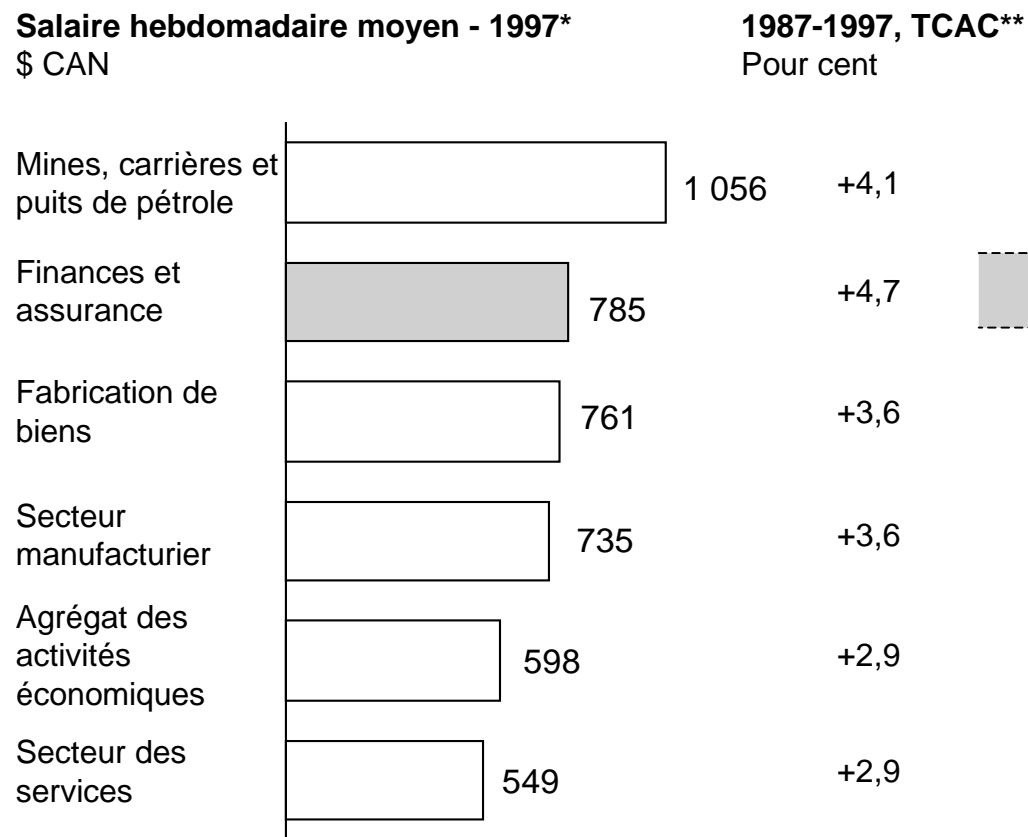


Niveaux d'emploi par secteur - 1997
Milliers d'employés



* 1987-1996 : décembre; 1997: chiffres de novembre.

LES SALAIRES DANS LE SECTEUR DES FINANCES SONT RELATIVEMENT INTÉRESSANTS



* Moyenne de 11 mois, 1997.

** De décembre 1987 à novembre 1997.

*** Exclut les agences.

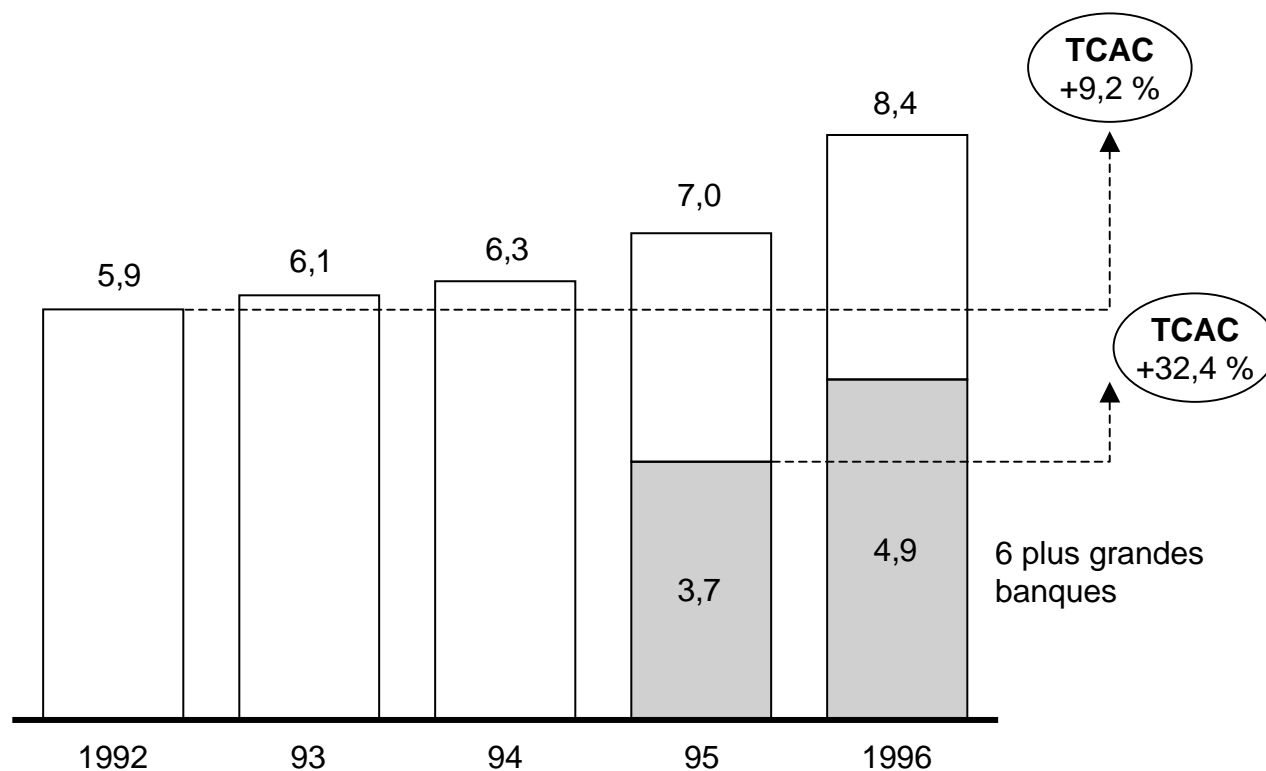
Source : Statistique Canada.

Bien public

LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES PUBLIQUES CONTRIBUENT CONSIDÉRABLEMENT À L'ASSIETTE FISCALE DU CANADA

Impôt payé par toutes les institutions financières

Milliards \$ CAN

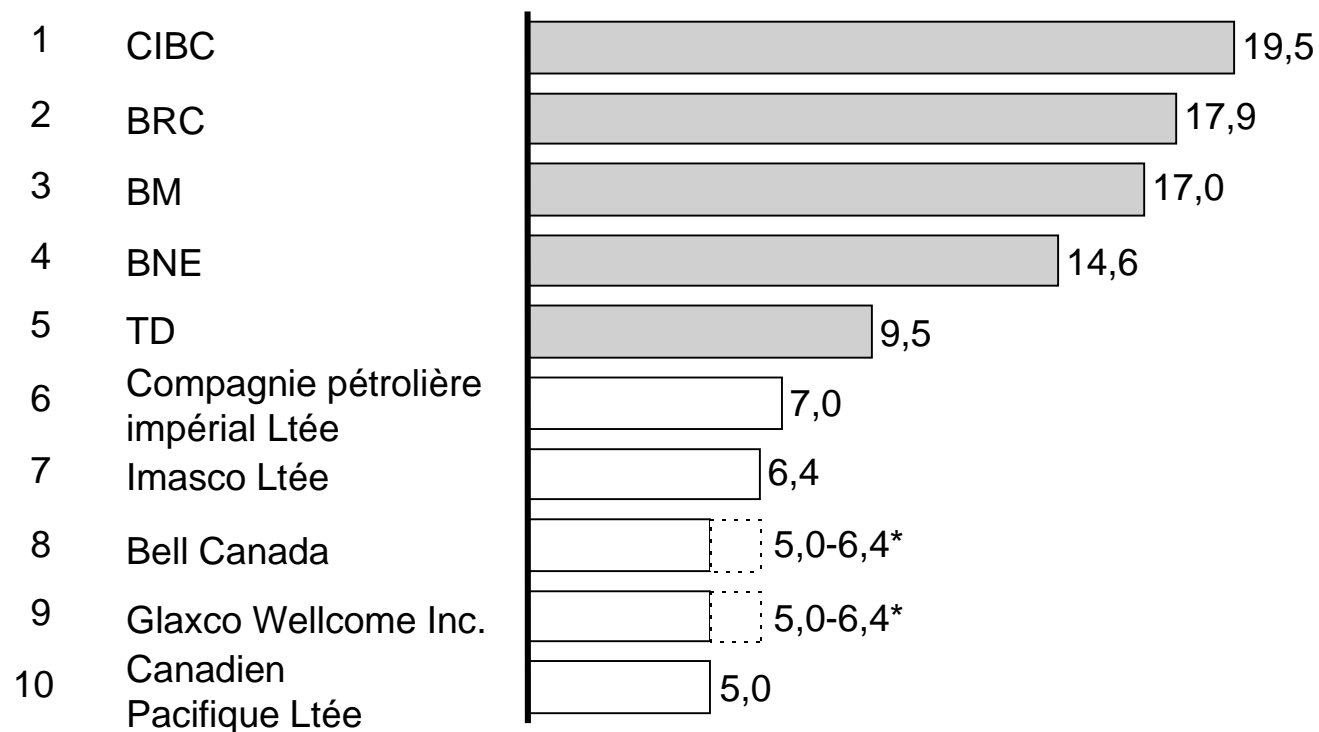


LES BANQUES ONT DES ACTIVITÉS PHILANTHROPIQUES IMPORTANTES

Les 10 philanthrophiistes les plus importants

Budget de dons Millions \$ CAN, 1997

Classement



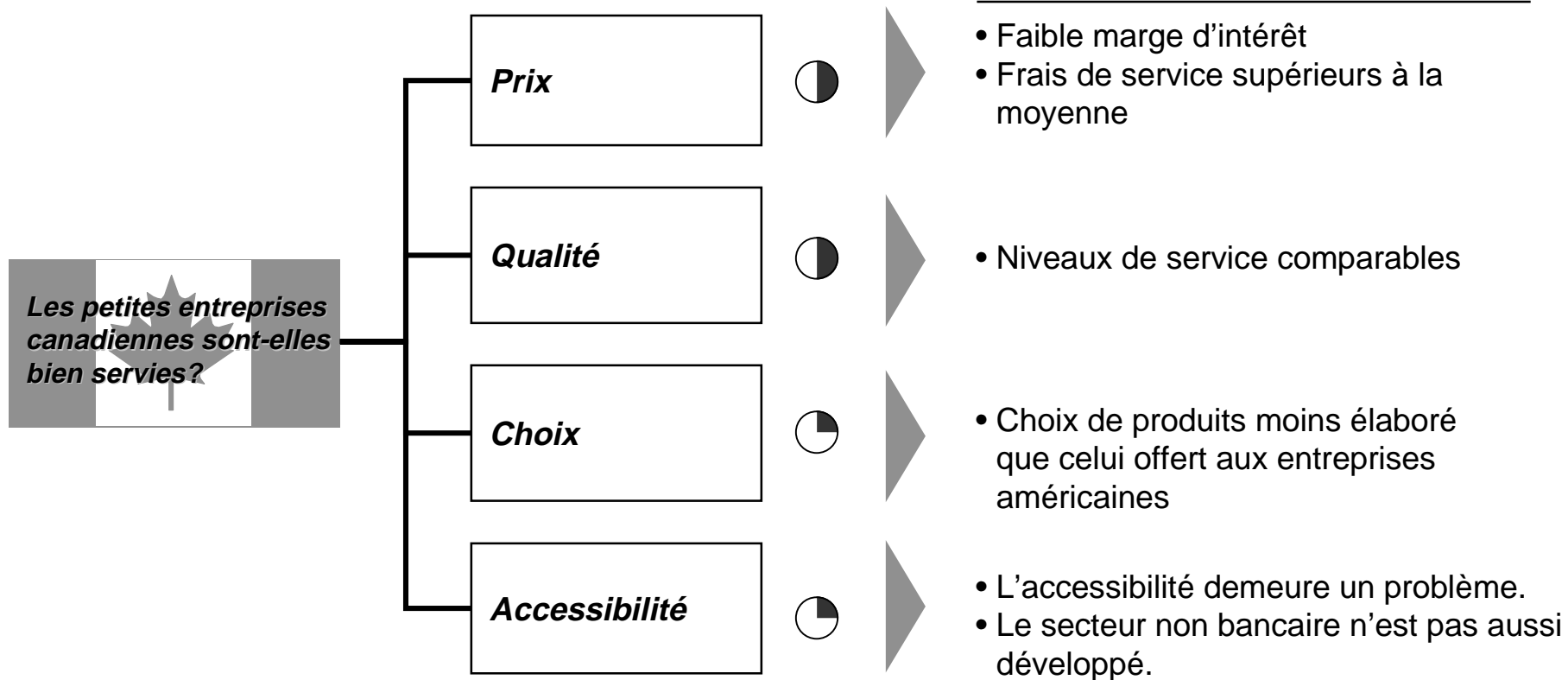
* Données non divulguées.

Source : Enquête auprès des membres du Canadian Centre for Business in the Community.

Clients

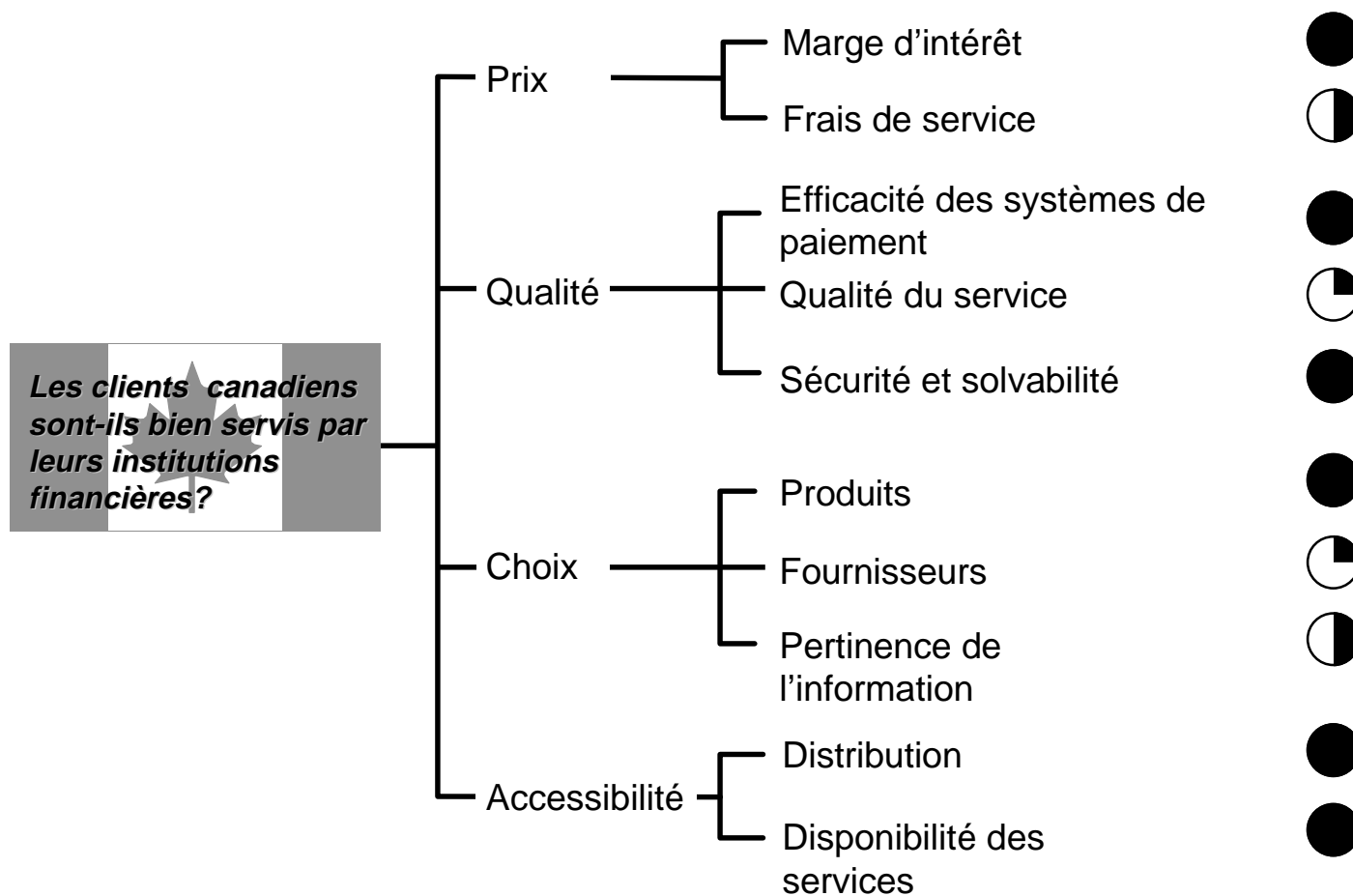
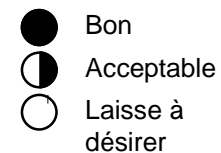
LE SERVICE OFFERT AUX PETITES ENTREPRISES EST INFÉRIEUR

- Bon
- ◐ Acceptable
- Laisse à désirer



Source : Se reporter au chapitre 6 pour une analyse plus détaillée.

POUR LES CLIENTS DE DÉTAIL, LE TABLEAU EST POSITIF, MAIS IL Y A PLACE À AMÉLIORATION DANS CERTAINS SECTEURS



Taille du Canada

Acteurs de l'industrie

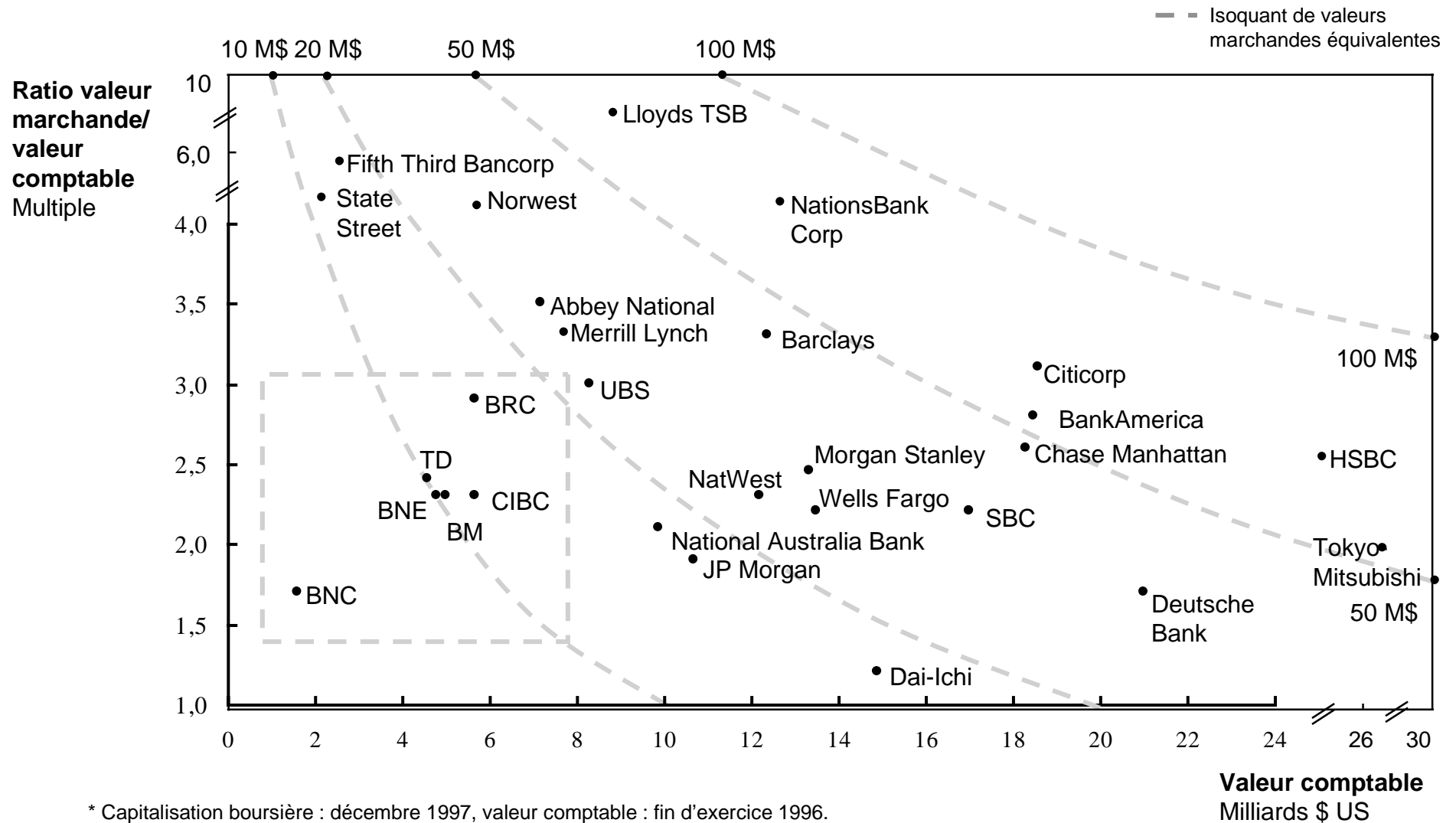
Gammes d'activités

Indicateurs de
performance du Canada



Comparaisons internationales

LA PERFORMANCE DES BANQUES CANADIENNES N'EST PAS ÉLEVÉE ET LEUR TAILLE EST LIMITÉE 1997*



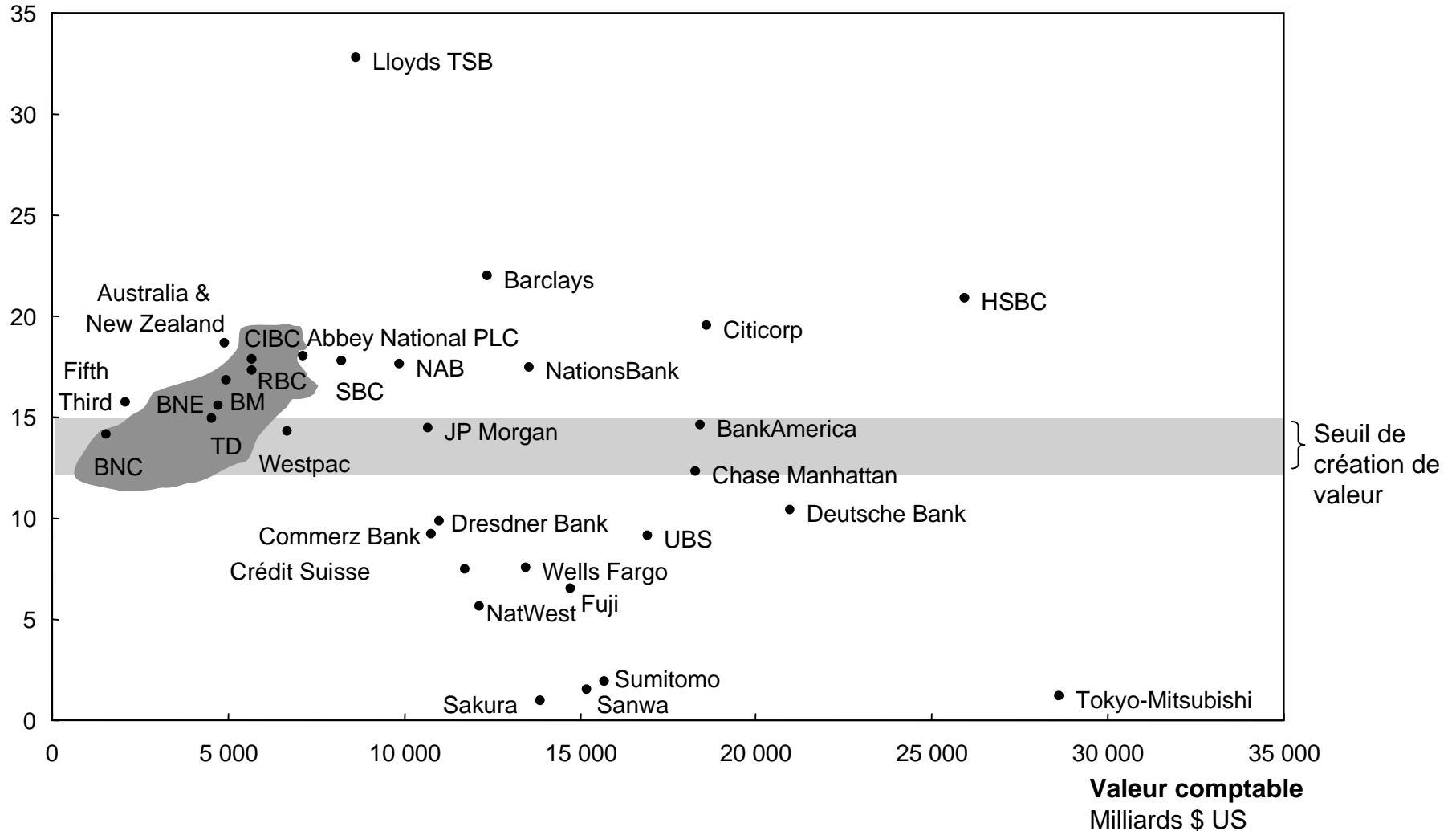
* Capitalisation boursière : décembre 1997, valeur comptable : fin d'exercice 1996.

Source : Global Vantage; Compustat.

LES BANQUES CANADIENNES ATTEIGNENT TOUT JUSTE LE « SEUIL DE CRÉATION DE VALEUR », 1996

RCP

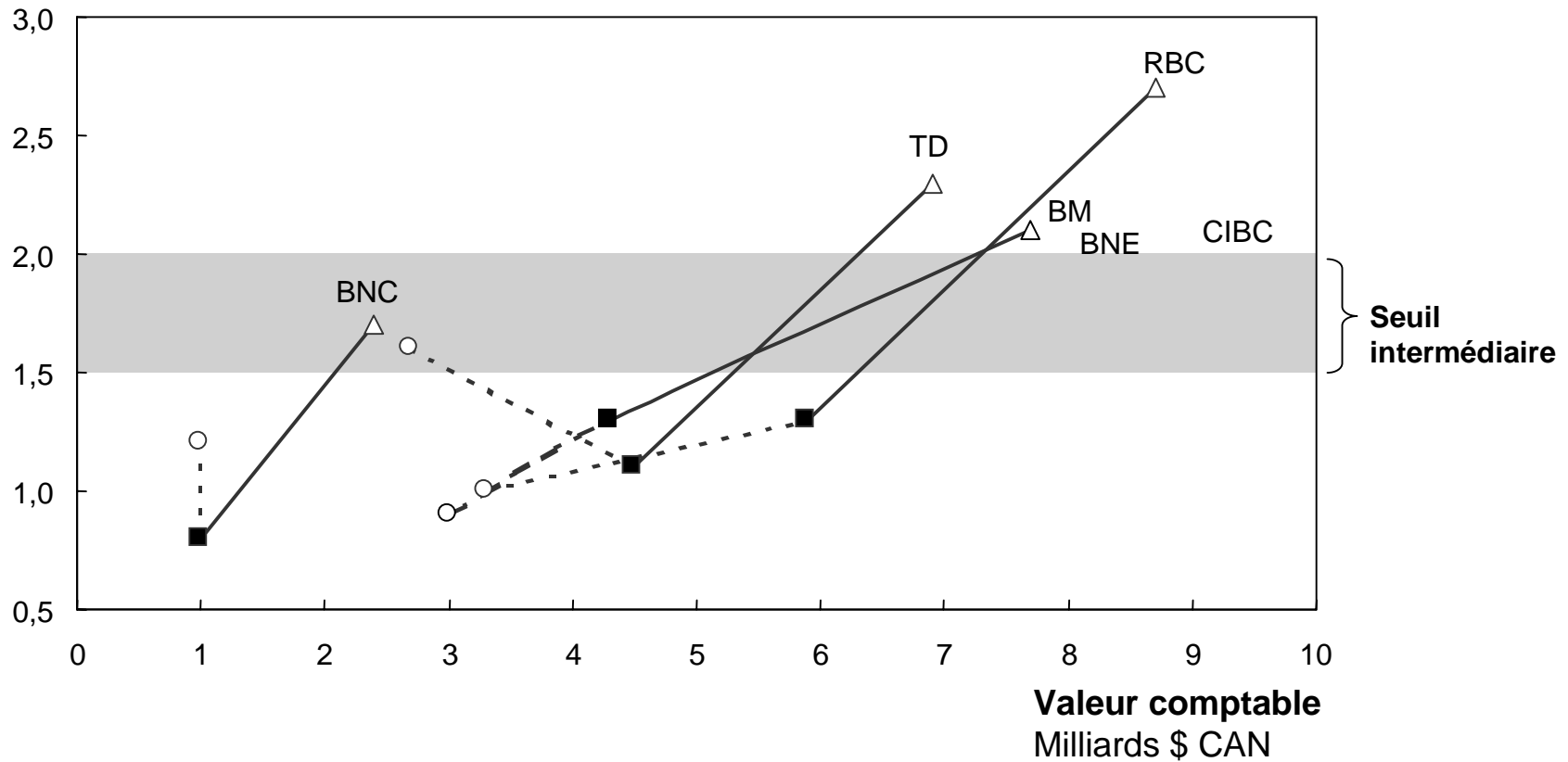
Pour cent



LES RATIOS DES BANQUES CANADIENNES S'AMÉLIORENT

Ratio valeur marchande/valeur comptable*
Multiple

1987 1992 1997
○ - - - ■ — — — △

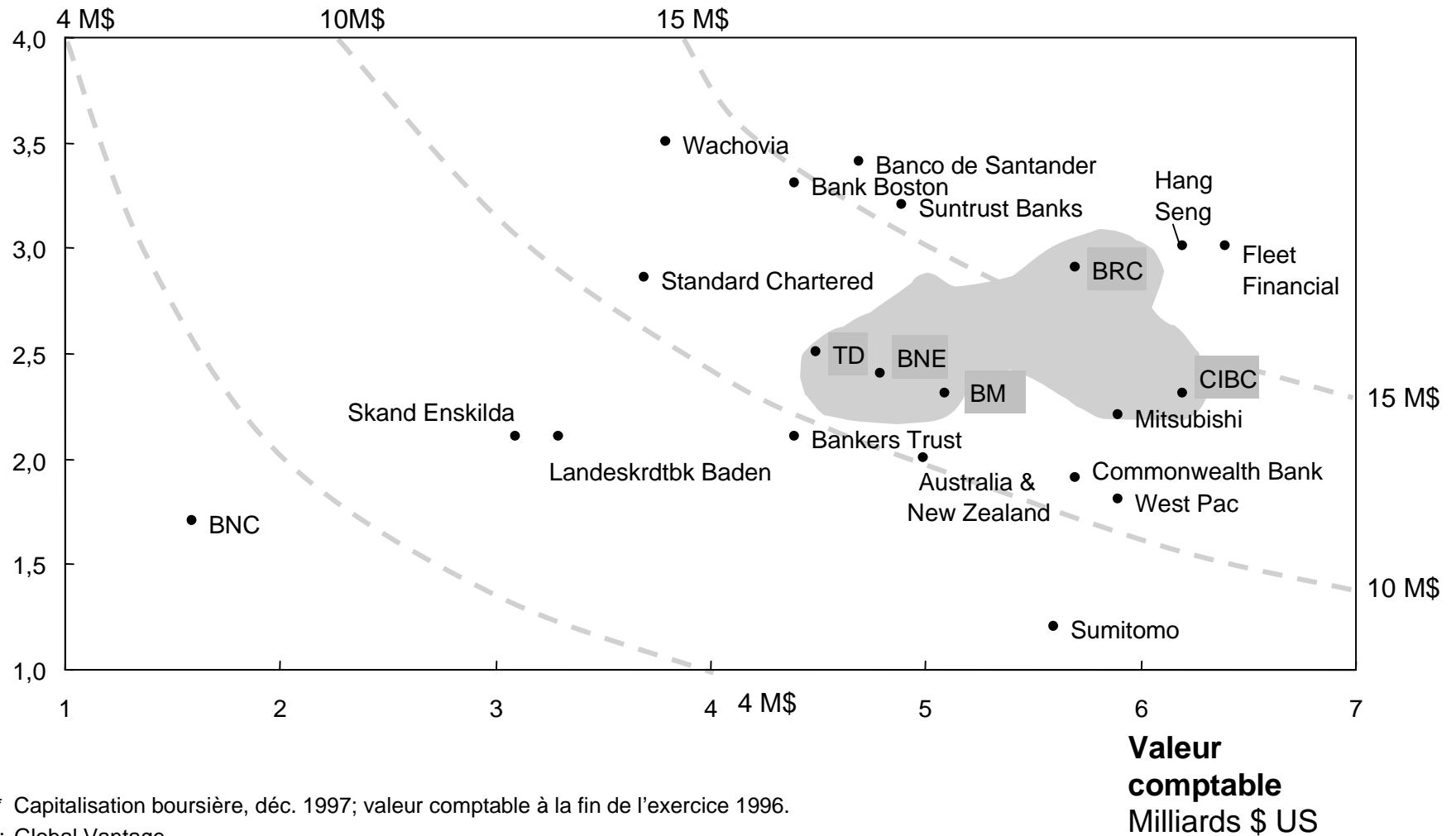


* Capitalisation boursière à la fin de l'année; valeur comptable à la fin de l'exercice.

Source : Examen du TSE; Compustat; analyse de McKinsey & Company.

LES BANQUES CANADIENNES NE SONT PAS LES SEULES 1997*

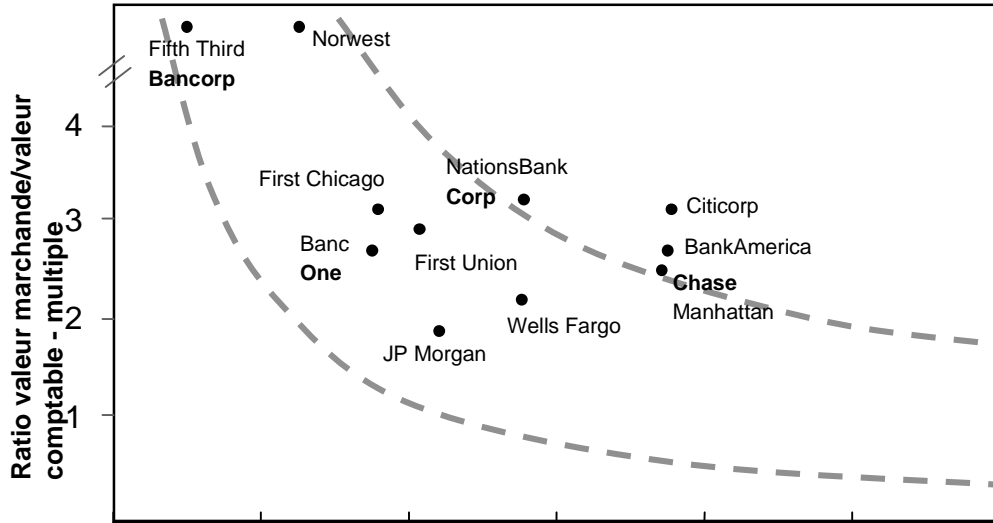
Ratio valeur marchande/valeur comptable*
Multiple



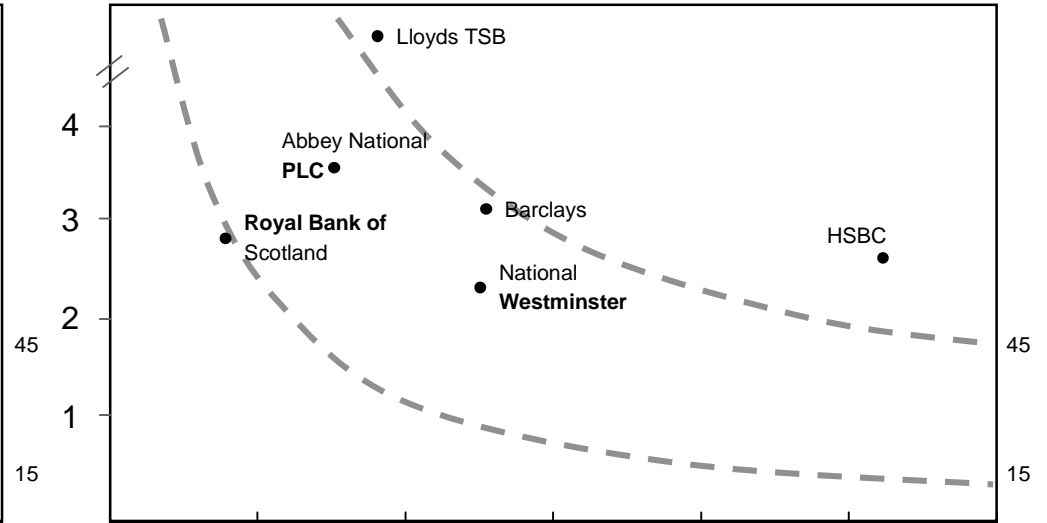
* Capitalisation boursière, déc. 1997; valeur comptable à la fin de l'exercice 1996.

COMPARAISON INTERNATIONALE DU RATIO VALEUR MARCHANDE/VALEUR COMPTABLE - 1997*

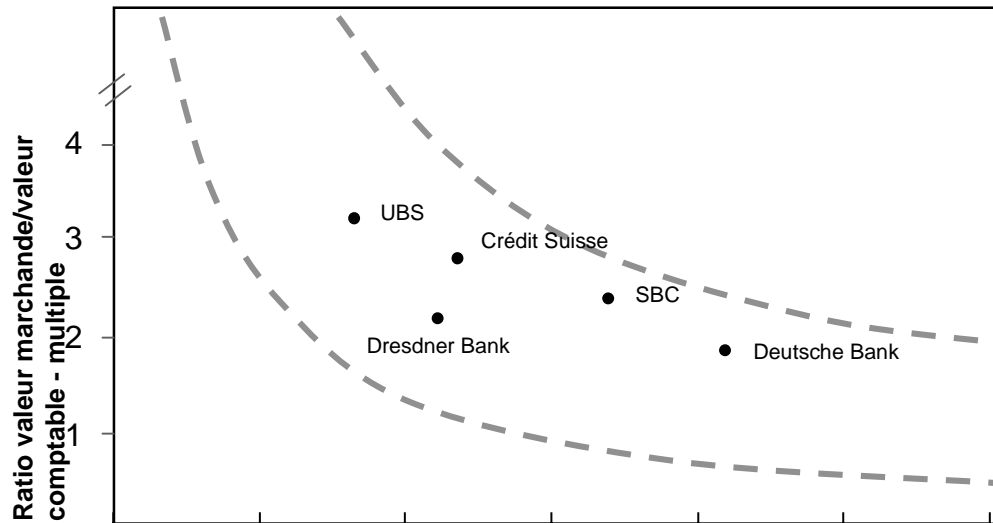
États-Unis



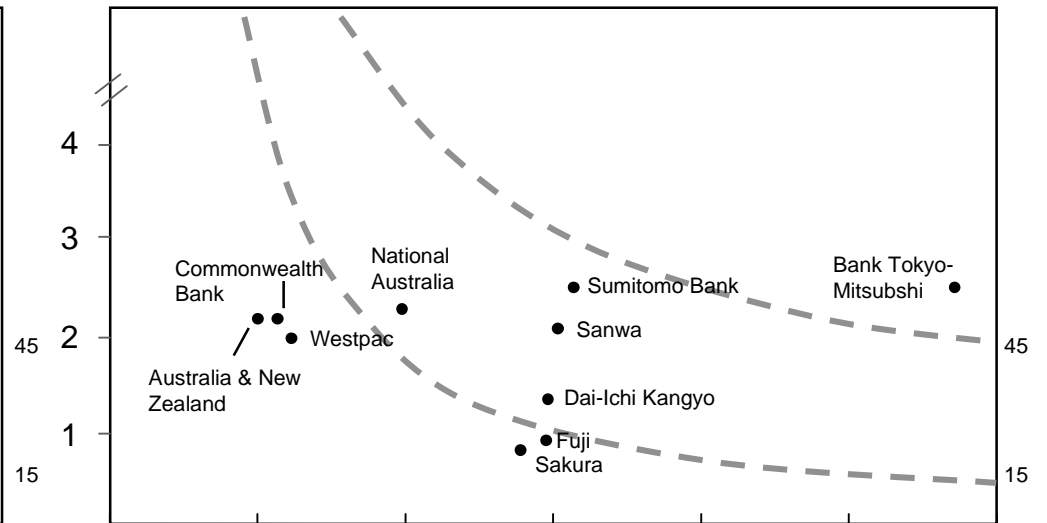
Royaume-Uni



Allemagne et Suisse



Australie et Japon



* Capitalisation boursière : décembre 1997, valeur comptable à la fin de l'exercice 1996.

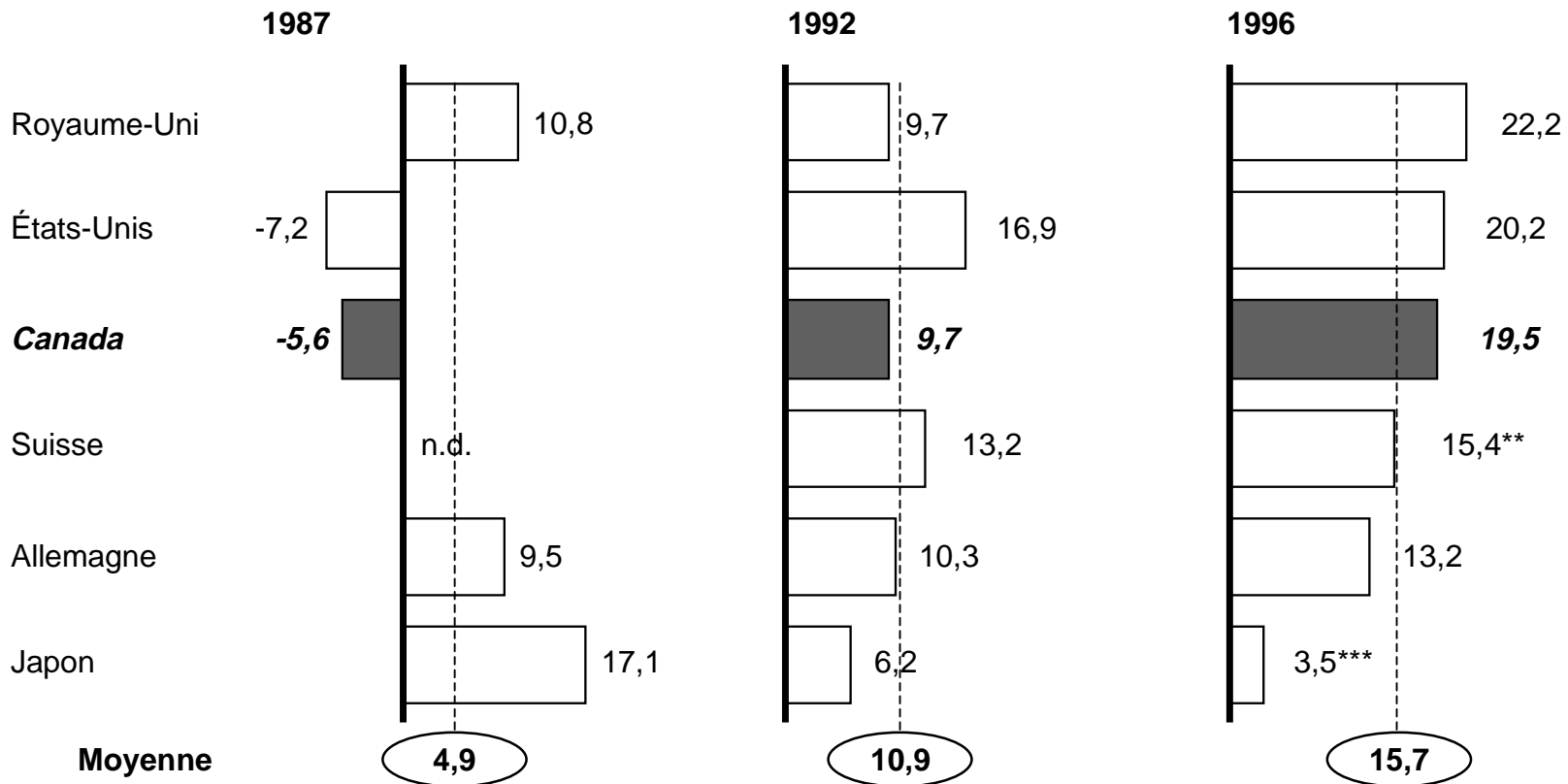
Source : Examen du TSE; Compustat; analyse de McKinsey & Company.

Valeur comptable
Milliards \$ US

LA RENTABILITÉ GÉNÉRALE DES BANQUES CANADIENNES S'EST ACCRUE

Bénéfice net/chiffre d'affaires total*

Pour cent

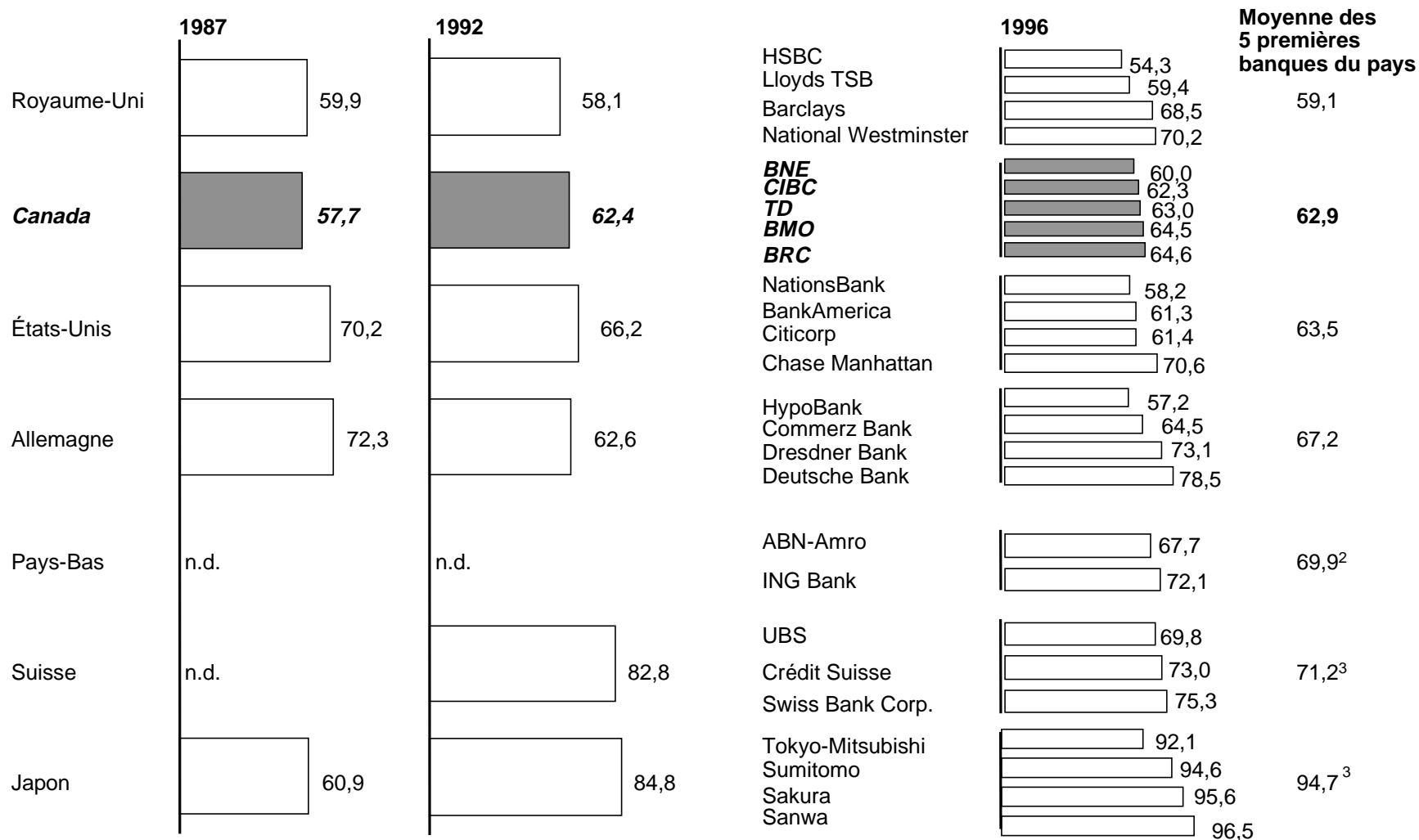


* Moyenne des 5 premières banques par pays, sauf au R.-U. en 1987 (4 premières)

** Bénéfice net avant les provisions spéciales de 1996 pour pertes sur prêts, moyenne des 4 premières

*** Dai-Ichi exclu

L'EFFICIENCE¹ DES BANQUES CANADIENNES N'A PAS BOUGÉ



¹ Dépenses autres que les intérêts divisées par le bénéfice total.

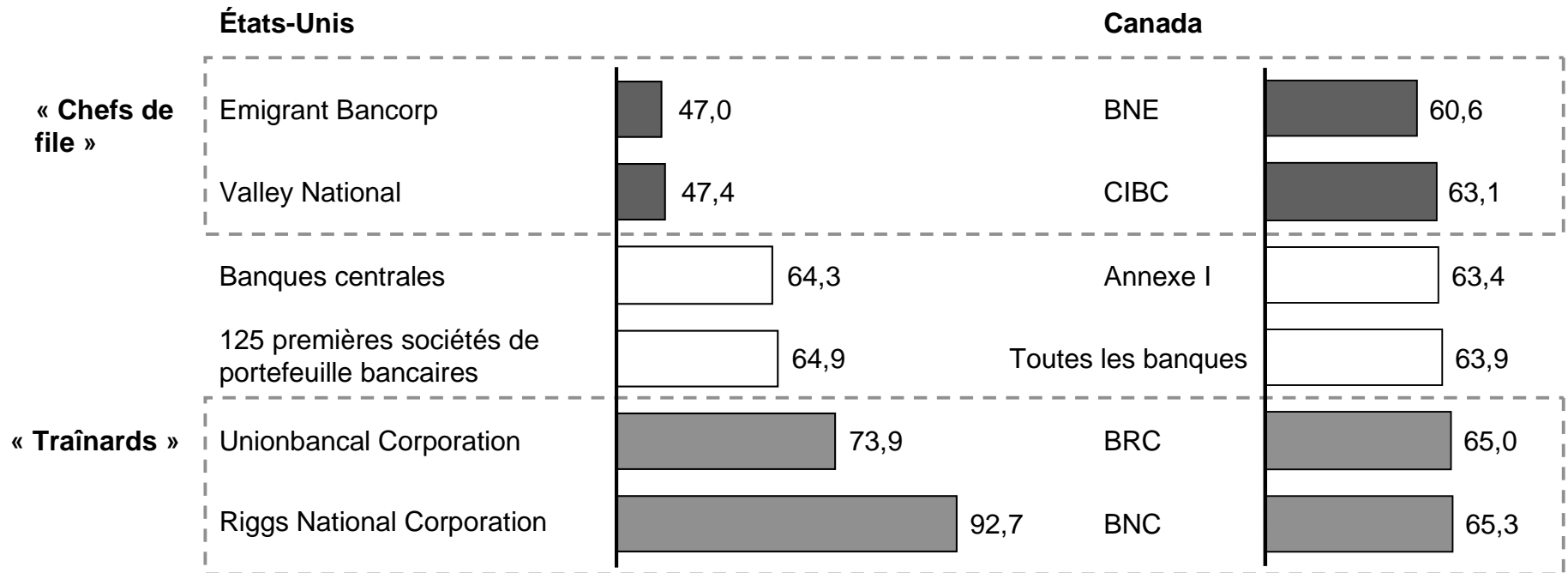
² Moyenne des 2 premières banques.

³ Moyenne des 4 premières banques.

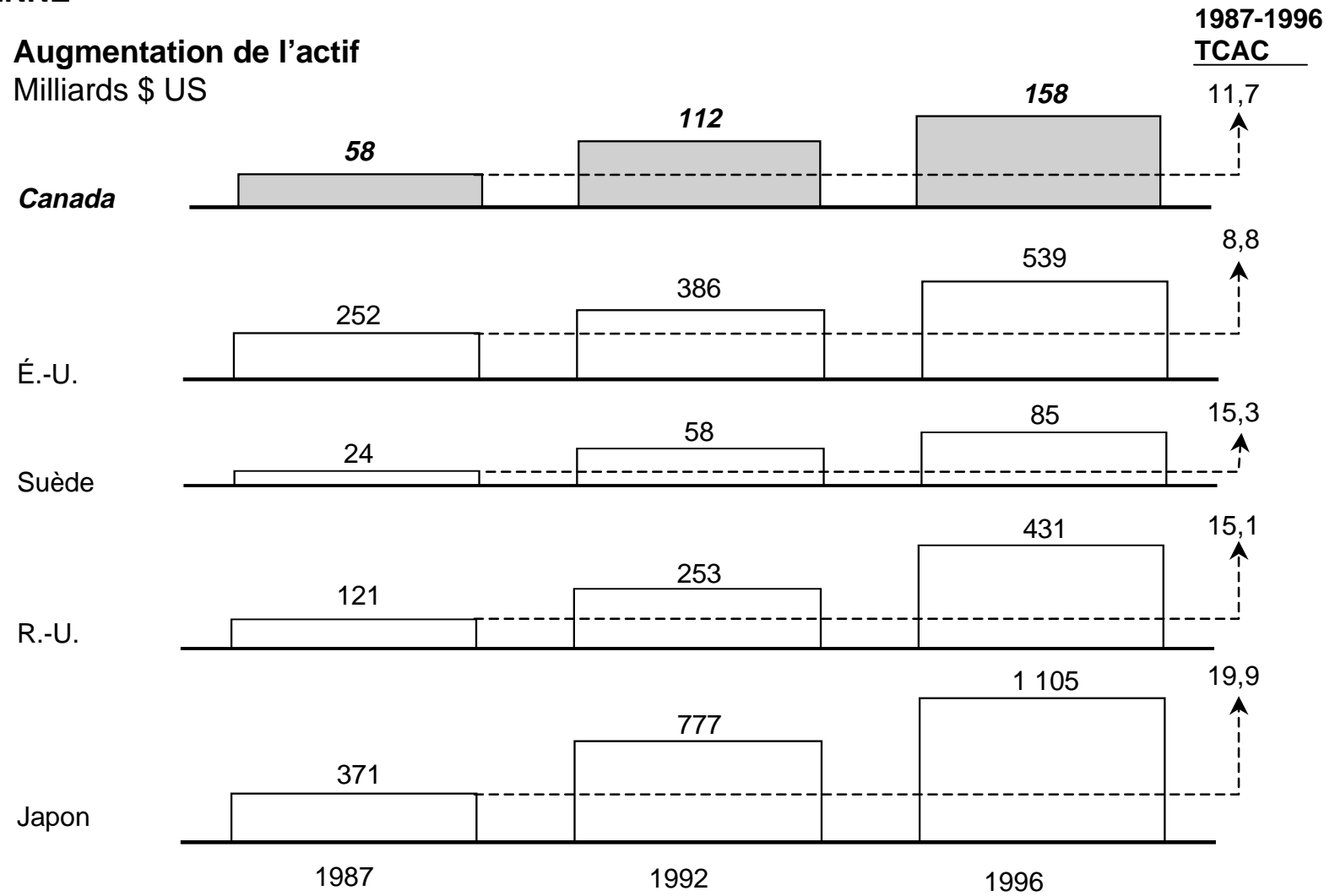
IL Y A PEU D'ÉCART DE RENDEMENT ENTRE LES CHEFS DE FILE ET LES DERNIERS EN LISTE AU CHAPITRE DE LA PERFORMANCE

Moyenne 1992-1996

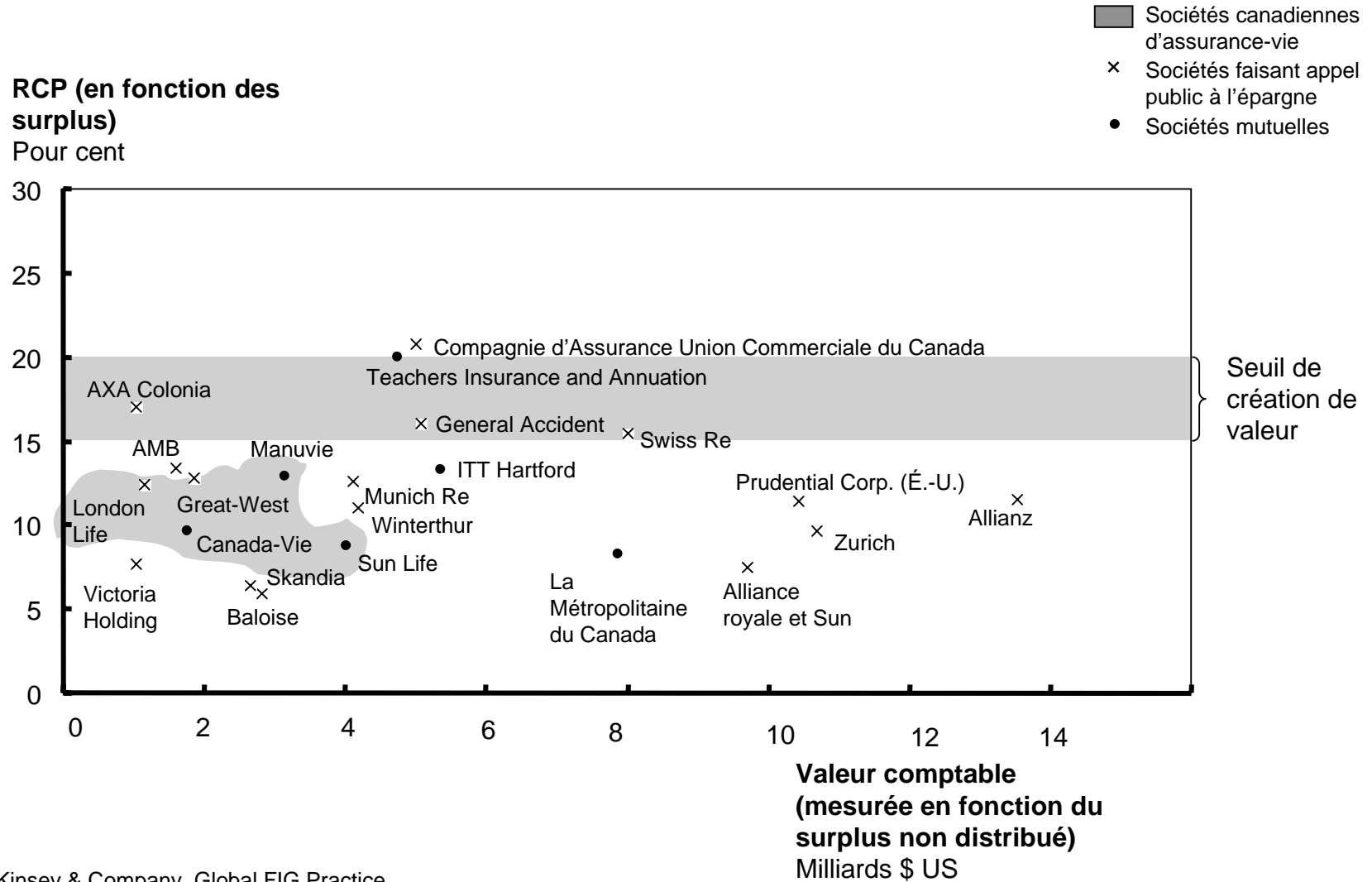
Pour cent



LA CROISSANCE DES ASSUREURS CANADIENS SUR UNE PÉRIODE DE DIX ANS EST MOYENNE



DE NOMBREUX ASSUREURS, DONT CEUX DU CANADA, NE CRÉENT PAS DE VALEUR 1996

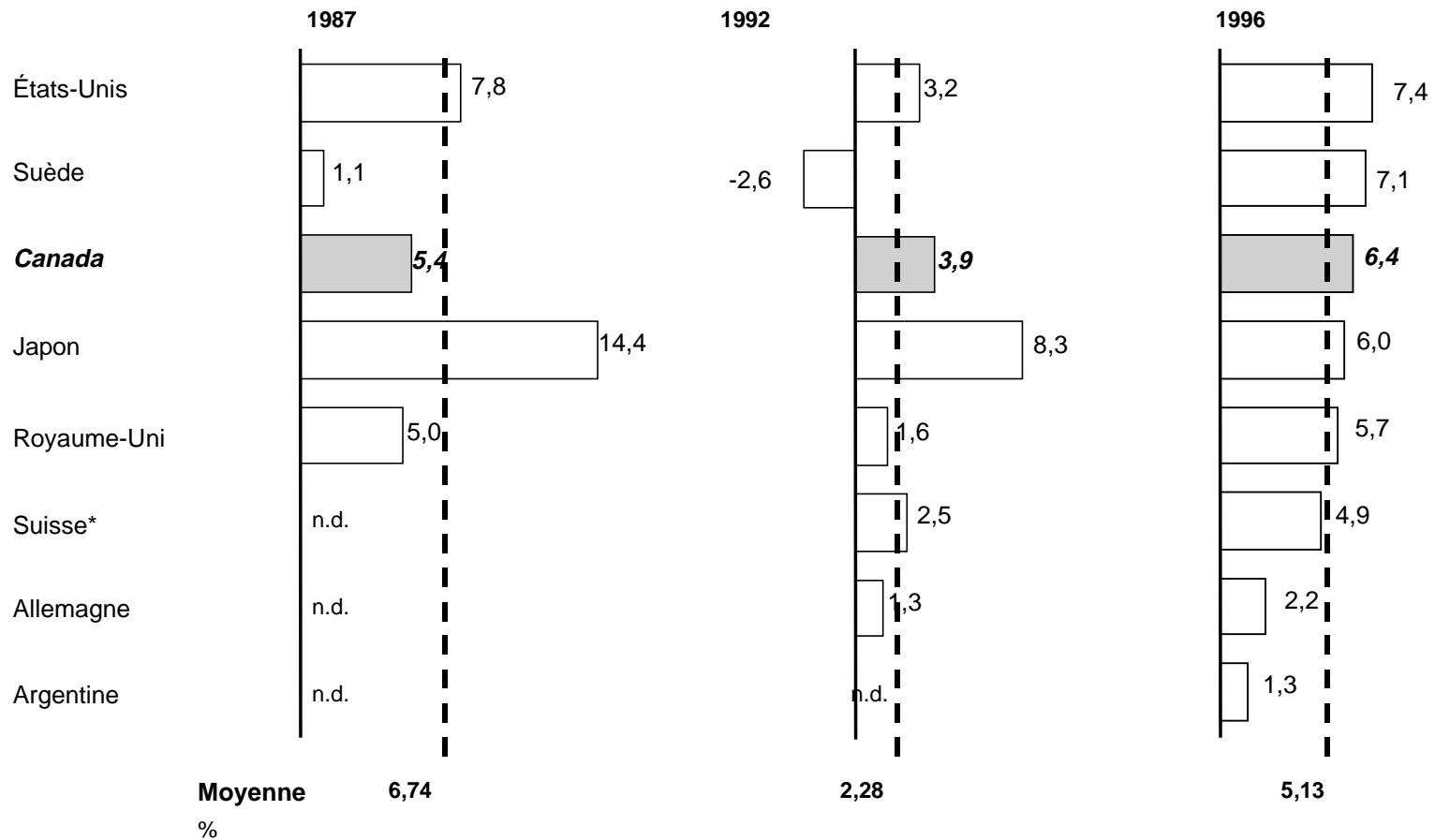


Source : McKinsey & Company, Global FIG Practice.

LA RENTABILITÉ DES ASSUREURS CANADIENS N'EST TOUJOURS PAS CE QU'IL Y A DE MIEUX MÊME SI ELLE S'EST ACCRUE

Bénéfice net/primes brutes

Cinq premières sociétés, pour cent



* Moyenne des 4 premières sociétés.

LE MARCHÉ DE LA GESTION D'ACTIFS CONNAÎT UNE CROISSANCE RAPIDE TANT AU CANADA QU'À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

Actifs des caisses de retraite et des fonds communs de placement

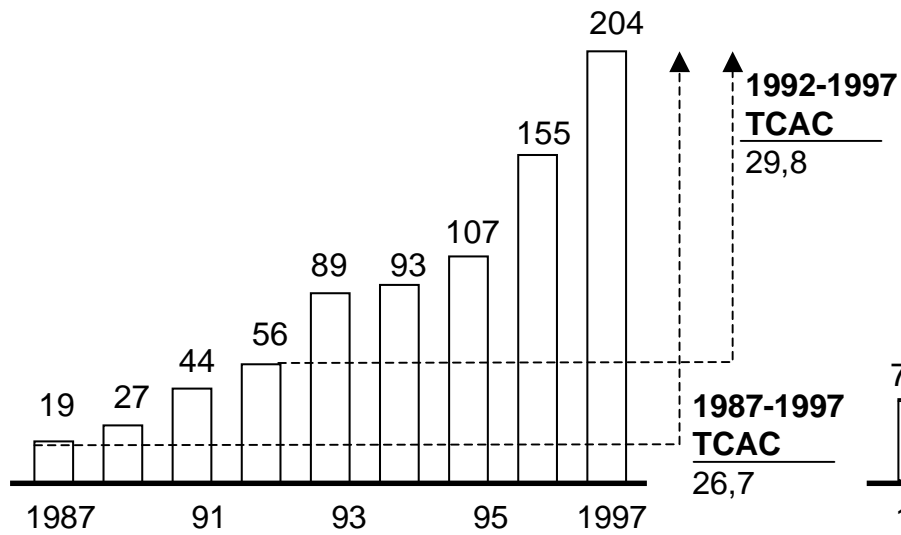
Milliards \$ US, pour cent

	100 % =	8,241	14,884	<u>TCAC</u>
Autres		18	19	13,9
Allemagne		2	2	13,1
Canada		3	3	15,0
Pays-Bas		3	3	9,4
R.-U.		9	8	9,9
Japon		12	10	8,8
É.-U.		51	53	13,3
		1991	1996	

LA FORTE PROGRESSION DES ACTIFS DES FONDS COMMUNS DE PLACEMENT CANADIENS SE POURSUIT

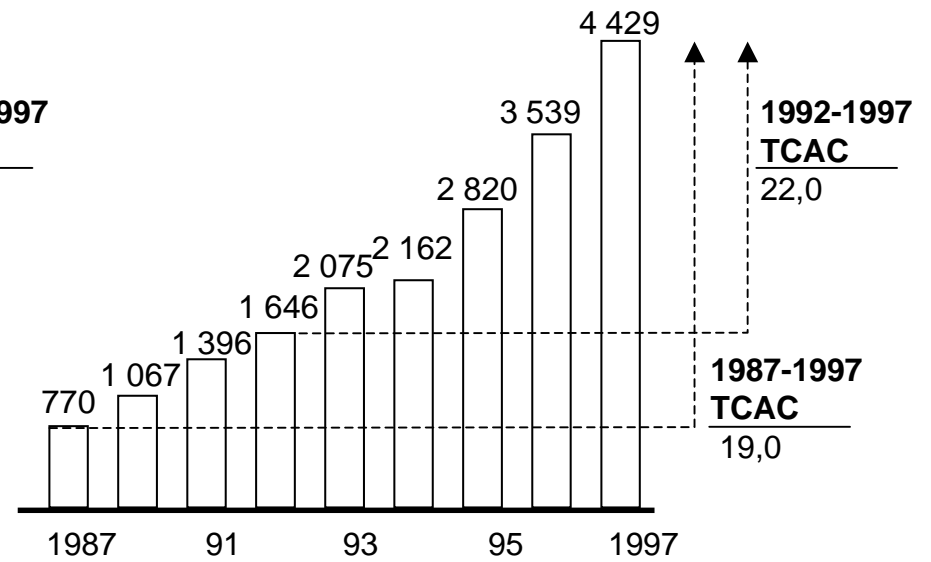
Canada

Milliards \$ US, pour cent



États-Unis

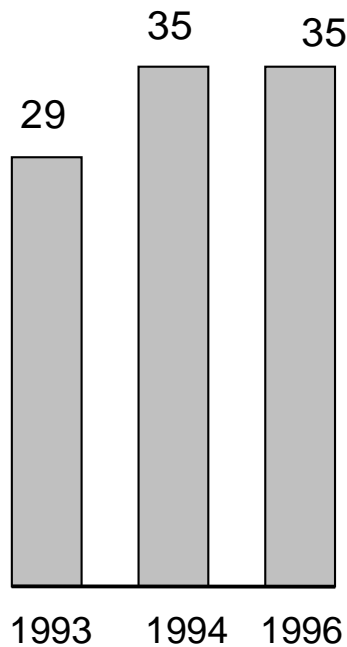
Milliards \$ US, pour cent



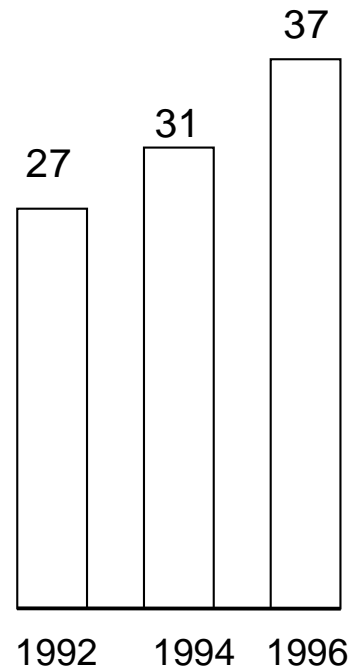
LA PARTICIPATION AUX FONDS COMMUNS DE PLACEMENT EST ÉLEVÉE EN AMÉRIQUE DU NORD

Ménages qui détiennent des fonds communs de placement
Pour cent

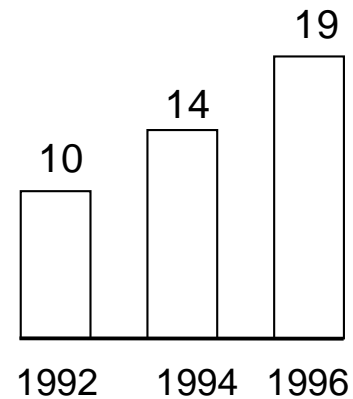
Canada



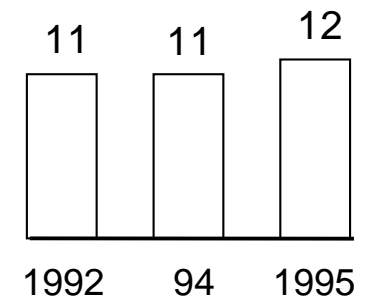
É.-U.



R.-U.*



Allemagne*



* Estimations fondées sur des données compilées sur des bases différentes – vraisemblablement un peu surévaluées.

LES CHEFS DE FILE DU MARCHÉ MONDIAL DE LA GESTION D'ACTIFS ONT PLUSIEURS FOIS LA TAILLE DES PLUS IMPORTANTS GESTIONNAIRES D'ACTIFS DU CANADA

Classement des gestionnaires de fonds les plus importants au monde, 1997*

<u>Classement de 1997</u>		<u>Pays</u>	<u>Actifs sous gestion Milliards \$ US</u>
1	Kampo Life	Japon	798
2	UBS/Société de Banque	Suisse	679
3	Fidelity Investments	É.-U.	516
4	Groupe AXA	France	497
5	State Street Global Advisors	É.-U.	386
6	Barclay's Global Investors	R.-U.	385
7	Merrill Lynch/Mercury AM	É.-U.	382
8	Crédit suisse	Suisse	376
9	Nippon Life Insurance	Japon	322
10	Prudential Insurance	É.-U.	272
11	Capital Group	É.-U.	260
12	Mellon Bank Corp.	É.-U.	259
13	Zenkyoren	Japon	237
14	Dai-ichi Mutual Life	Japon	232
15	Deutsche Bank	Allemagne	231
52	Sun Life	Canada	103
71	Desjardins Laurentian	Canada	83
151	Caisse de dépôt	Canada	42
157	Banque Royale	Canada	40
174	Financière Manuvie	Canada	36

* Les chiffres incluent les actifs institutionnels internes (p. ex., l'assurance).

Source : *Institutional Investor*, Euromoney; Pensions and Investments; analyse de McKinsey & Company.

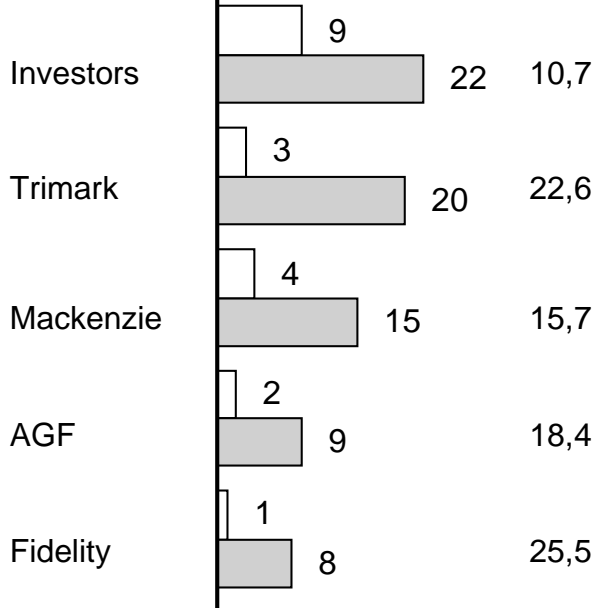
LES GESTIONNAIRES INDÉPENDANTS CANADIENS DE FONDS COMMUNS DE PLACEMENT CONNAISSENT UNE CROISSANCE PLUS ROBUSTE QUE LEURS CONCURRENTS DÉTENUS PAR LES BANQUES

□ 1992*
 ■ Novembre 1997

Actifs sous gestion

Milliards \$ US, pour cent

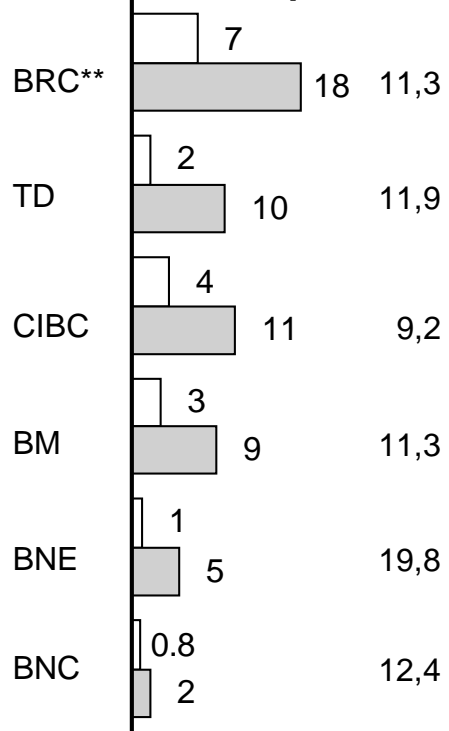
Canada – gestionnaires non bancaires



Croissance moyenne %

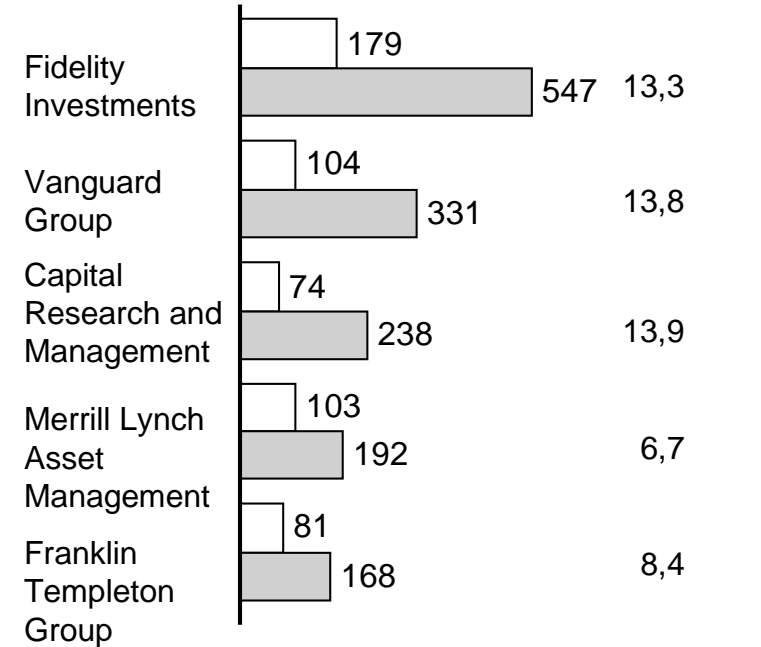
18,7

Canada – gestionnaires dans les banques



13,8

États-Unis



11,2

* É.-U. - 31 janvier 1993; Canada - 31 décembre 1992.

** Banque Royale et Trust Royal, 1992.

Chapitre 3 — Pièces

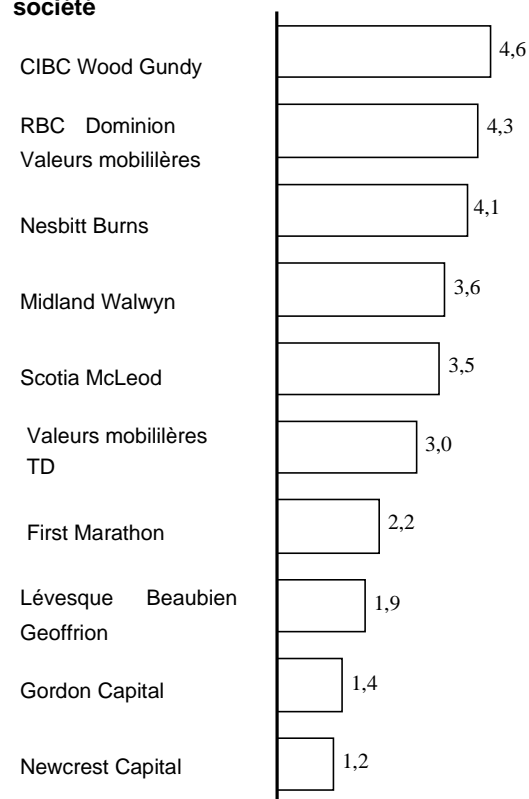
INCURSION DES BANQUES ÉTRANGÈRES D'INVESTISSEMENT AU CANADA

Placement d'émissions d'après les primes des chefs de file, 1997

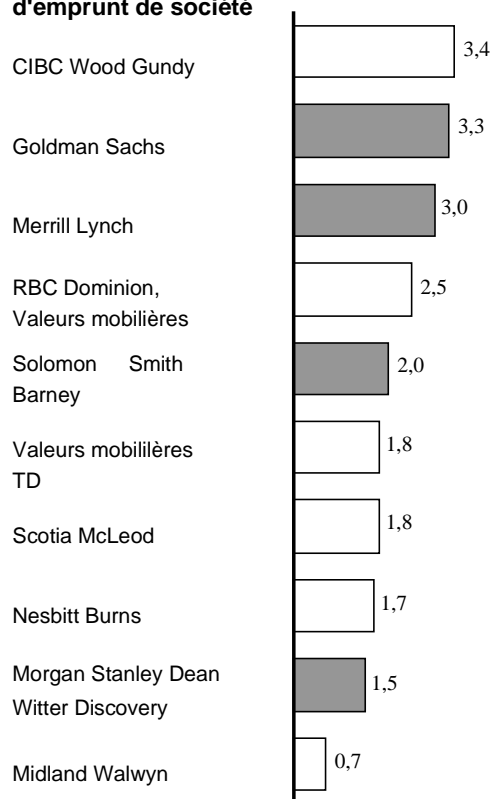
Milliards \$ CAN

 Sociétés américaines

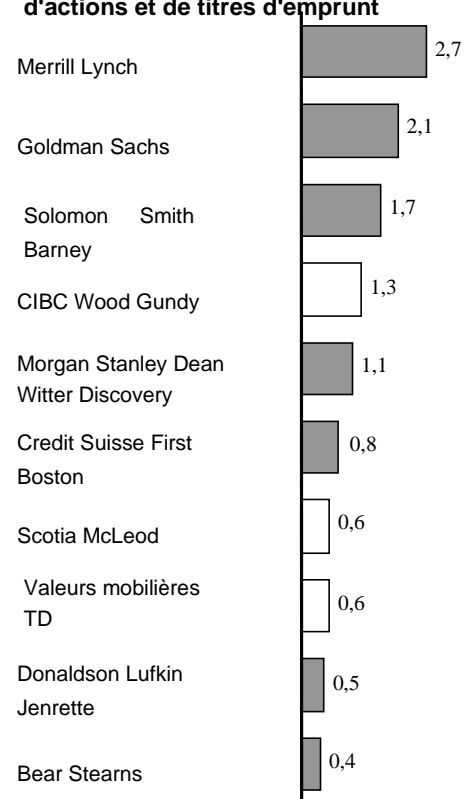
Émission intérieure d'actions de société



Émission intérieure de titres d'emprunt de société



Émission internationale d'actions et de titres d'emprunt



*

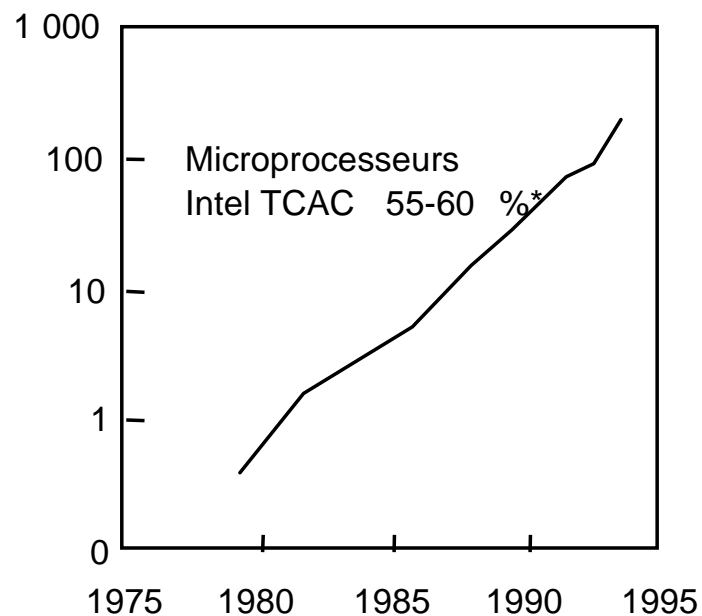
* Émetteurs canadiens d'actions et de titres d'emprunt internationaux.

Source : *The Financial Post*.

LA PUISSANCE DES ORDINATEURS S'AMÉLIORE

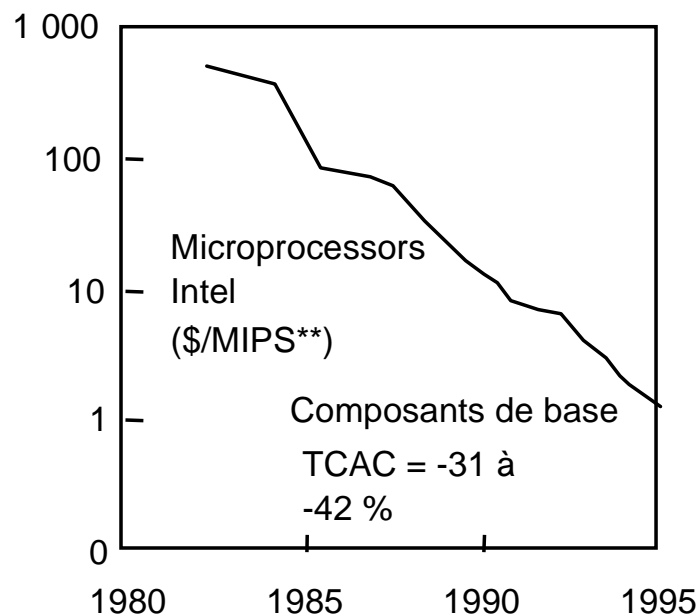
Les performances des processeurs s'améliorent...

Résultats de test indexé – calculs de nombres entiers



... tandis que leurs prix ne cessent de chuter

Prix par unité de performance – dollars de 1995

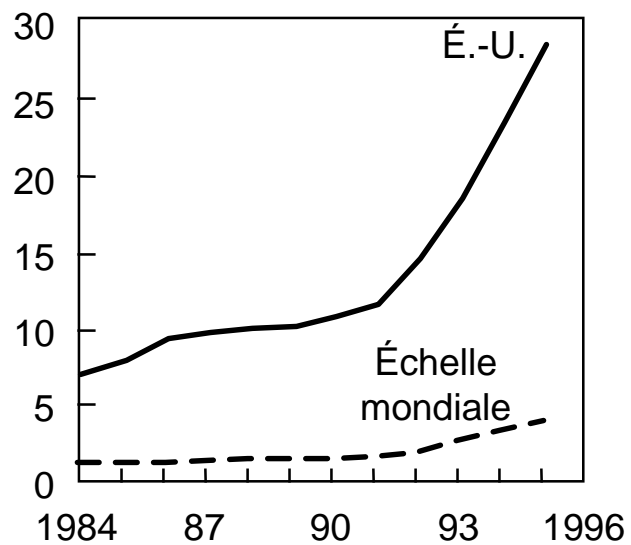


* Amélioration due pour 50 % au microprocesseur et pour 5-10 % à l'amélioration des compilateurs.

** Million d'instructions par seconde.

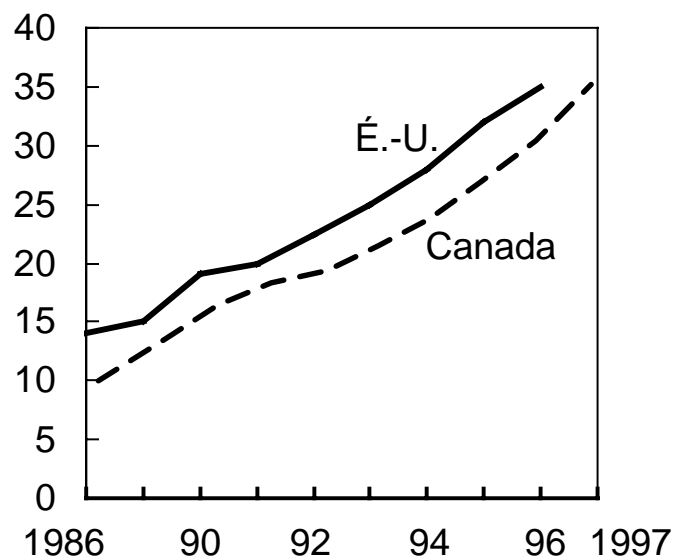
LE NOMBRE D'ORDINATEURS PERSONNELS (OP) AUGMENTE AU CANADA ET AUX É.-U.

Nombre d'OP en pourcentage de la population



Pénétration des ordinateurs dans les ménages

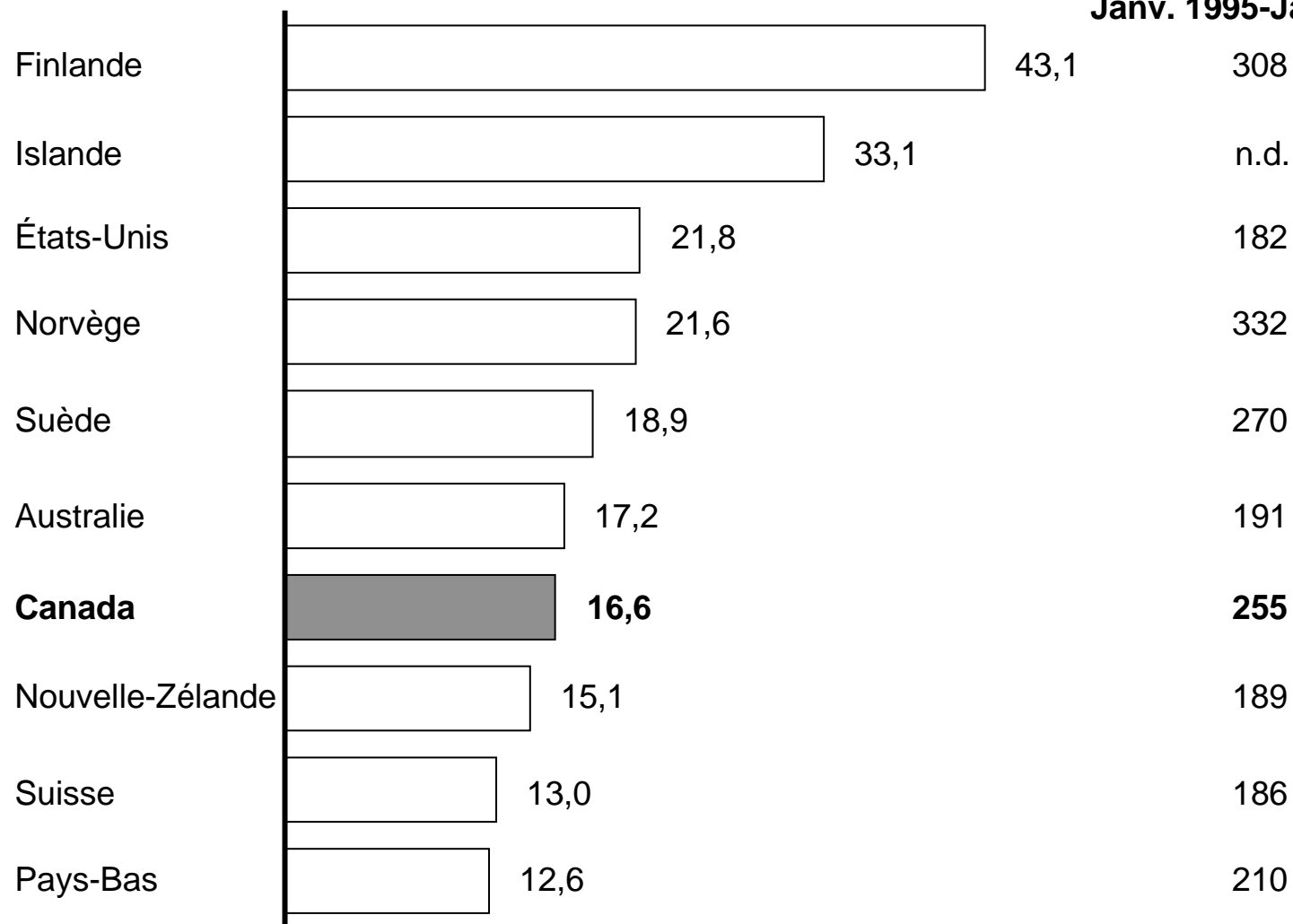
Pour cent



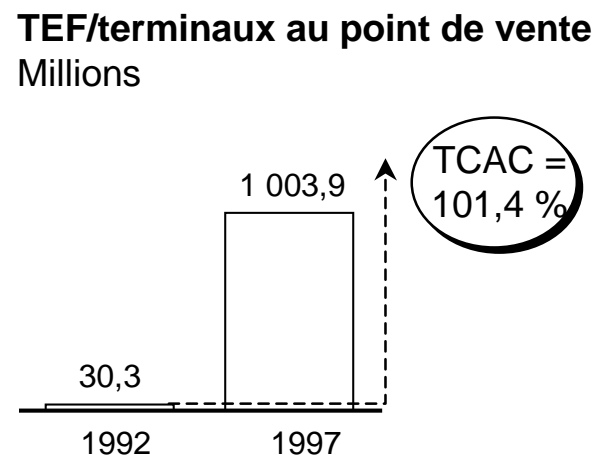
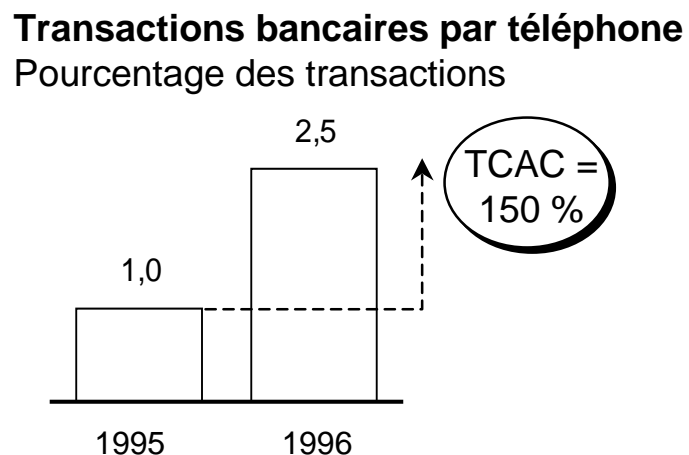
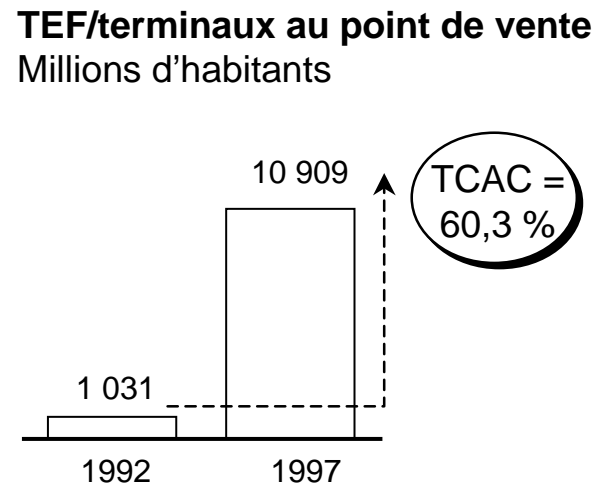
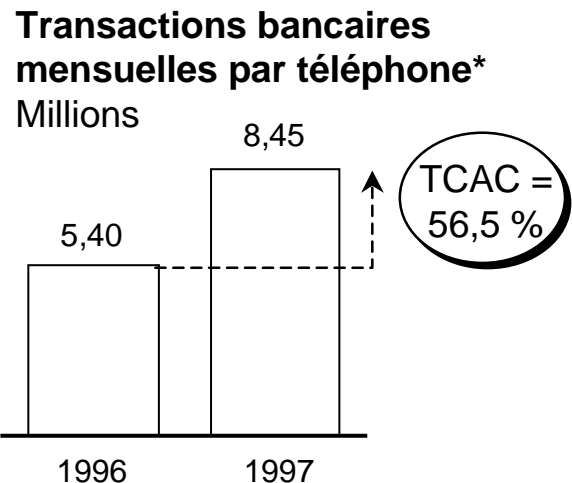
LE CANADA EST LE SEPTIÈME PAYS LE PLUS INFORMATISÉ AU MONDE

Hôtes Internet par milliers d'habitants – 1996
10 premiers pays

Augmentation en
pourcentage
Janv. 1995-Janv. 1996



AUGMENTATION IMPORTANTE DE L'UTILISATION DES CANAUX ÉLECTRONIQUES ET DE CEUX VISANT LES RÉGIONS ÉLOIGNÉES



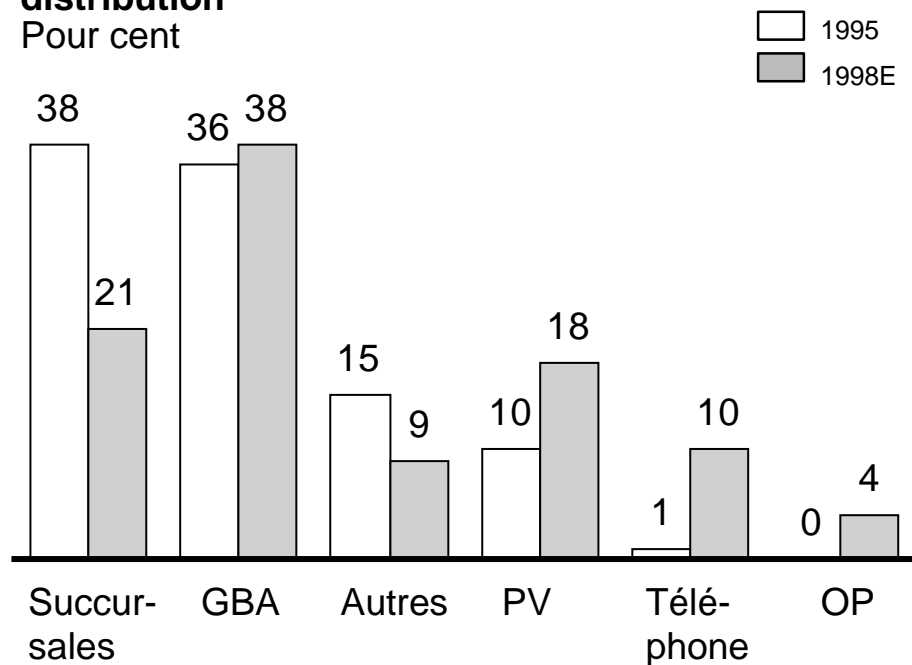
* Pour la BRC, la TD, la CIBC, de juillet 1996 à juillet 1997.
Source : PSI; ICI; SIA; BRI; Ernst & Young.

LES CANAUX DE DISTRIBUTION NON TRADITIONNELS PRENNENT DE PLUS EN PLUS D'IMPORTANCE

EXEMPLE CANADIEN

Transactions de détail par canal de distribution

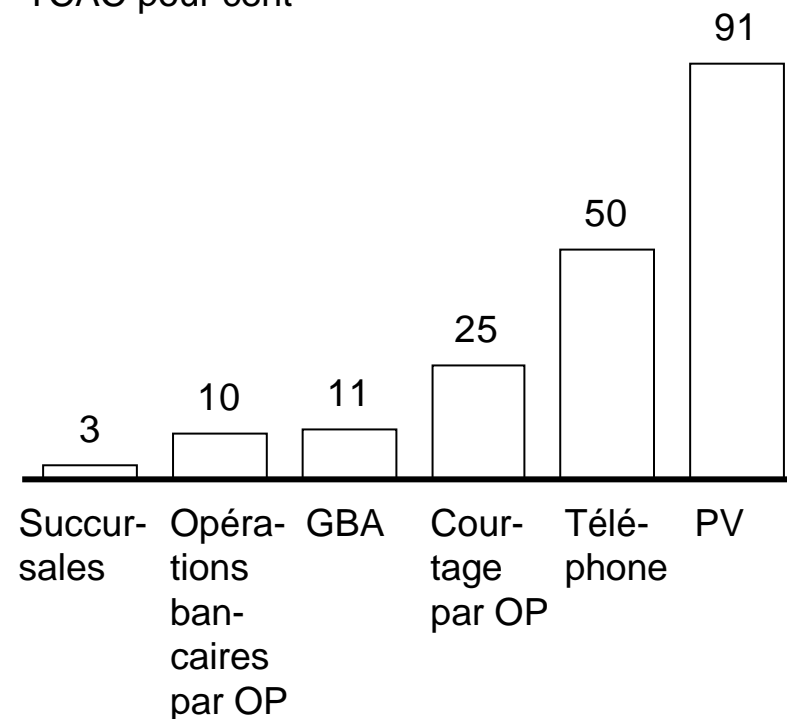
Pour cent



Augmentation annuelle du volume de transactions

1994-1996

TCAC pour cent

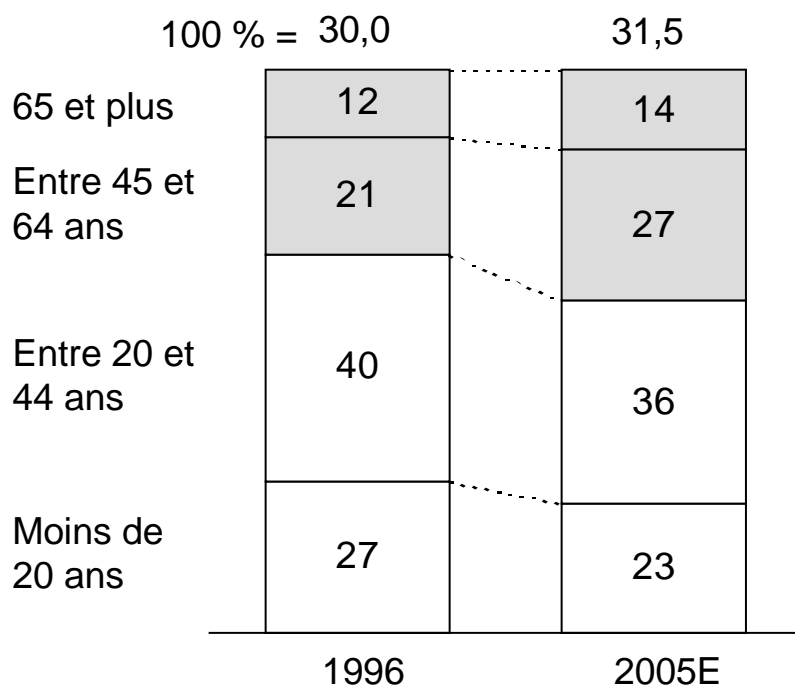


LES CANADIENS VIEILLISSENT ET SONT DE PLUS EN PLUS SCOLARISÉS

ESTIMATIONS

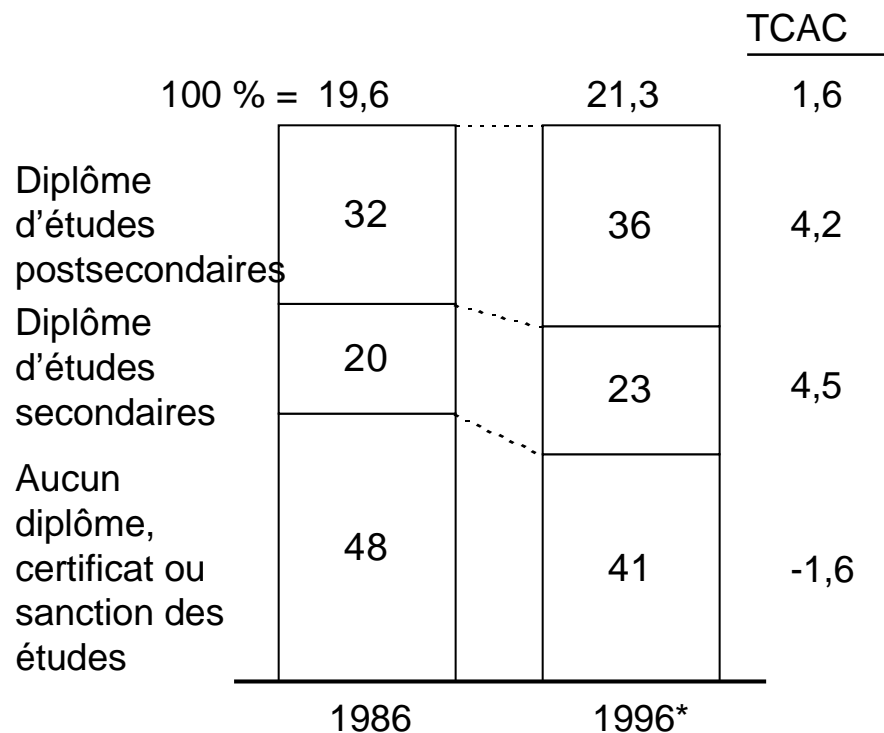
Groupe d'âge de la population canadienne

Millions d'habitants, pour cent



Population canadienne de 15 ans et plus par diplôme

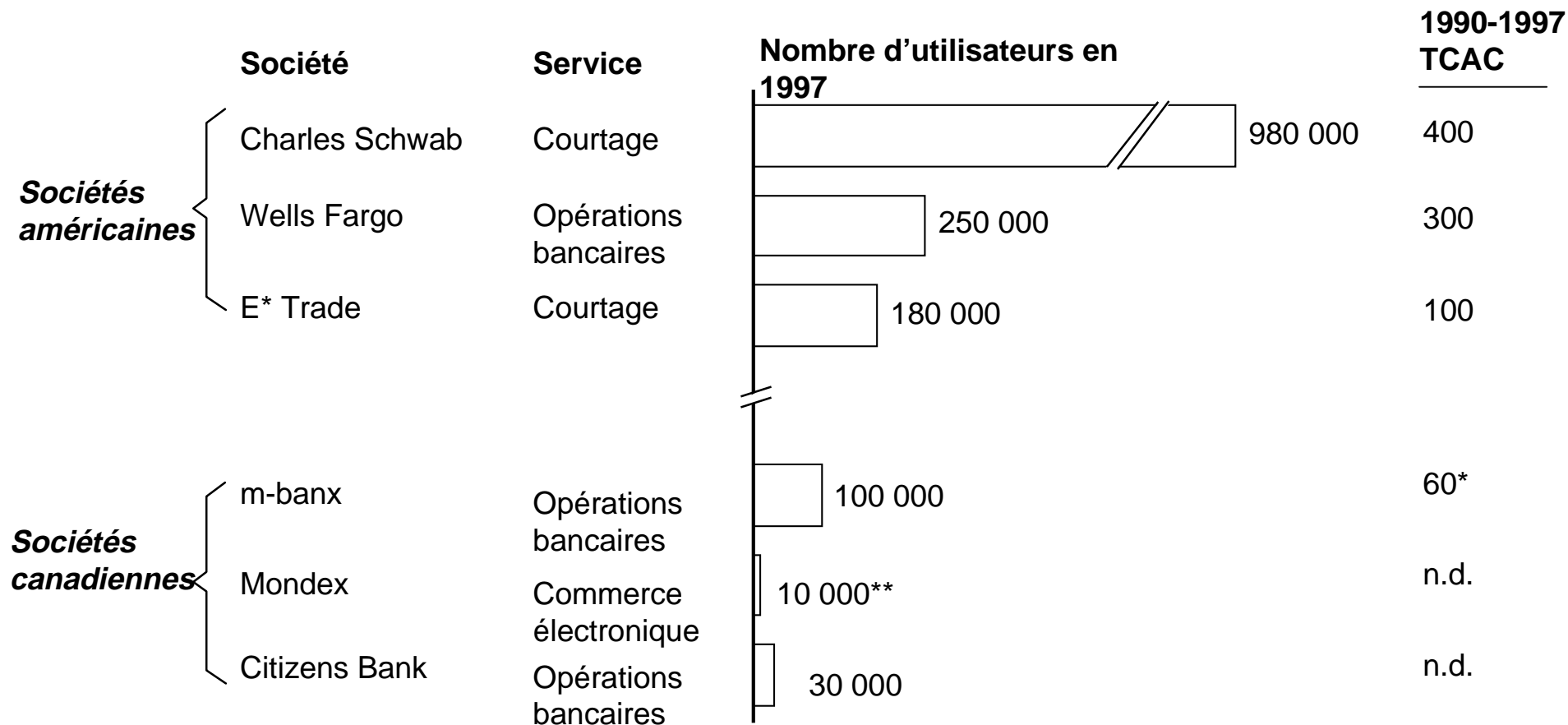
Millions d'habitants, pour cent



* Recensement de 1996 non disponible à la date de la publication.

DE NOMBREUX CONSOMMATEURS UTILISENT LES SERVICES OFFERTS PAR LES NOUVEAUX VENUS

ESTIMATIONS



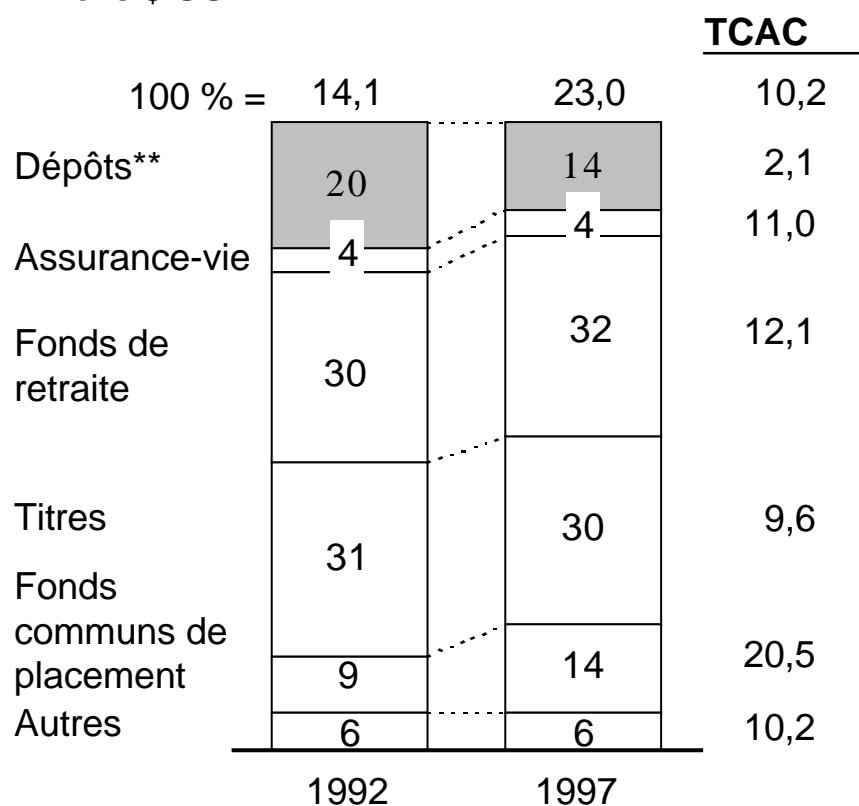
* A vu le jour en 1996.

** Marché-test à Guelph.

LES MÉNAGES CANADIENS MODIFIENT LA COMPOSITION DE LEUR PORTEFEUILLE D'ACTIFS

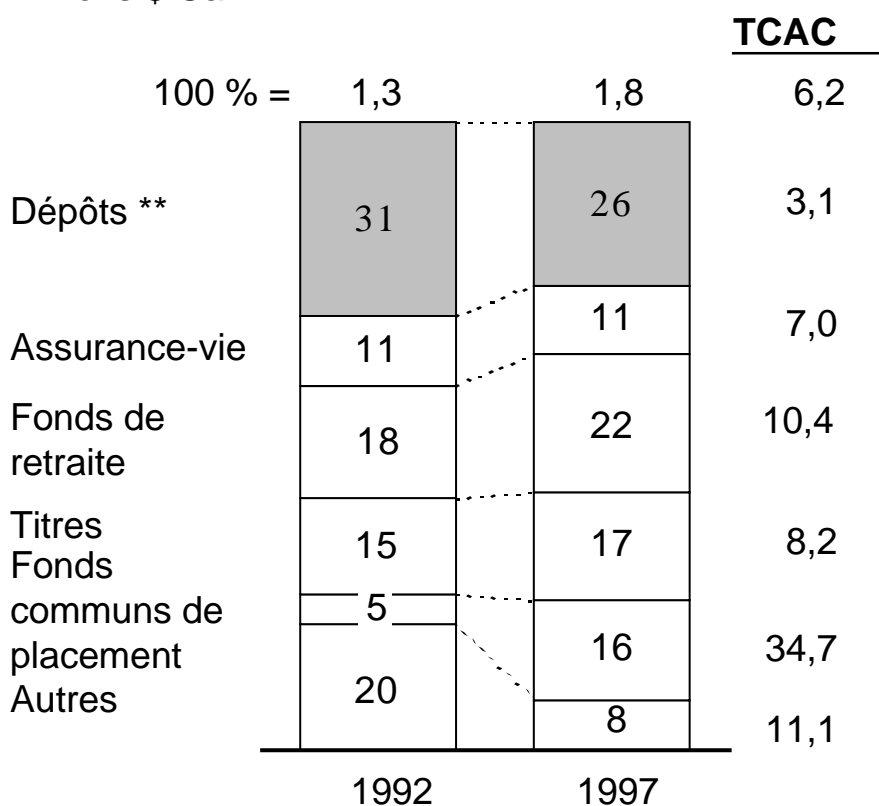
É.-U. - actifs financiers des ménages*

Billions \$ US



Canada - actifs financiers des ménages

Billions \$ Can



* Inclut les ménages et les organismes sans but lucratif.

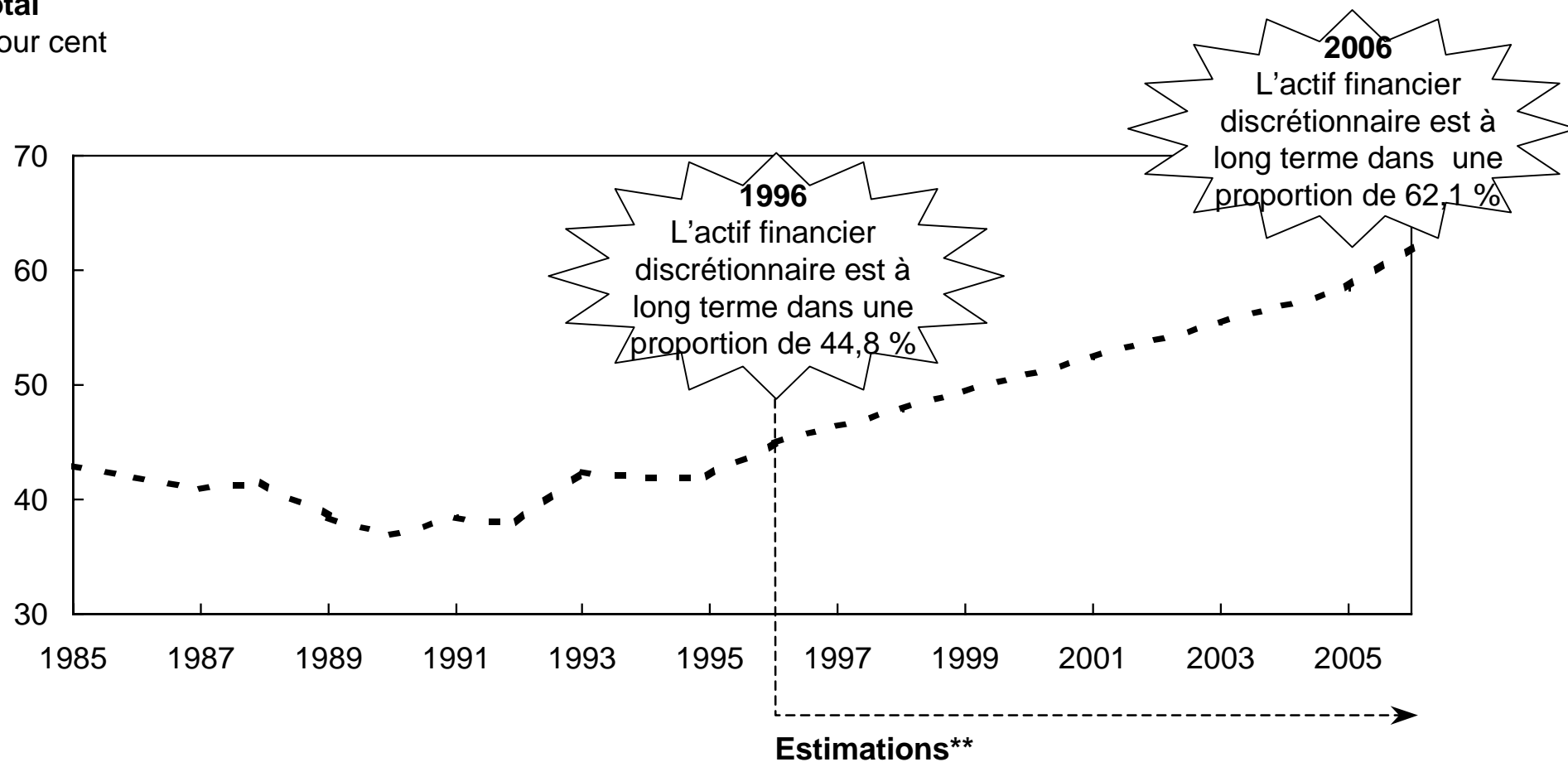
** Inclut l'épargne, les comptes-chèques, les dépôts en devises.

Source : US Federal Reserve Funds Flow; examen de la Banque du Canada; rapport d'Ernst & Young; analyse de McKinsey & Company.

ON PRÉVOIT QUE LES CONSOMMATEURS CANADIENS PRENDRONT PLUS DE RISQUES

L'actif financier discrétionnaire à long terme en proportion de l'actif financier discrétionnaire total

Pour cent



* Inclut les investissements, l'assurance-vie et les caisses de retraite; les actifs discrétionnaires sont ceux dont les investisseurs choisissent la répartition.

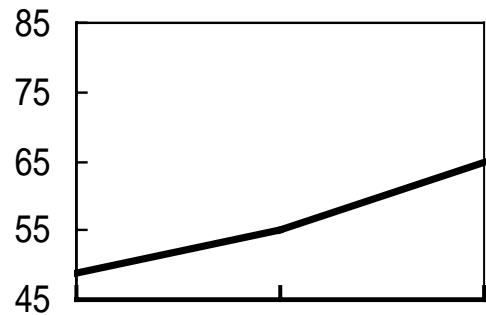
** Données fondées sur la croissance du PIB et les résultats de sondages auprès des clients.

LES CLIENTS SONT PLUS EXIGEANTS À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS

Pourcentage

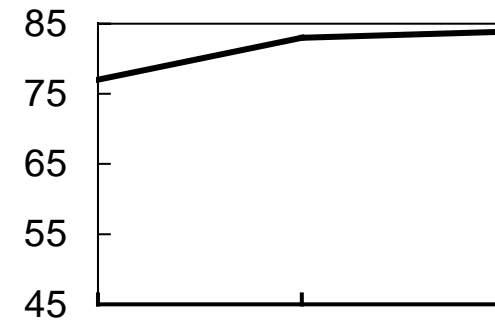
1. Commodité

Horaires commodes



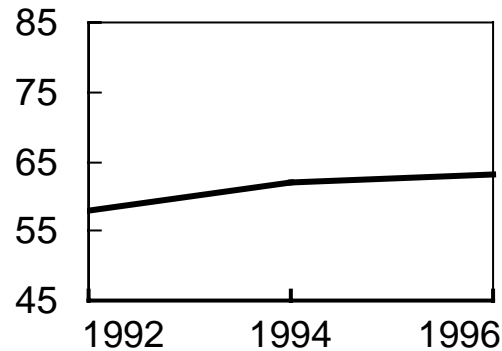
3. Prix

Prix raisonnables



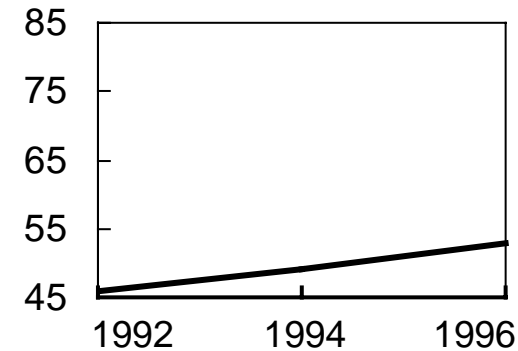
2. Choix

Je trouve toujours ce que je recherche



4. Expérience

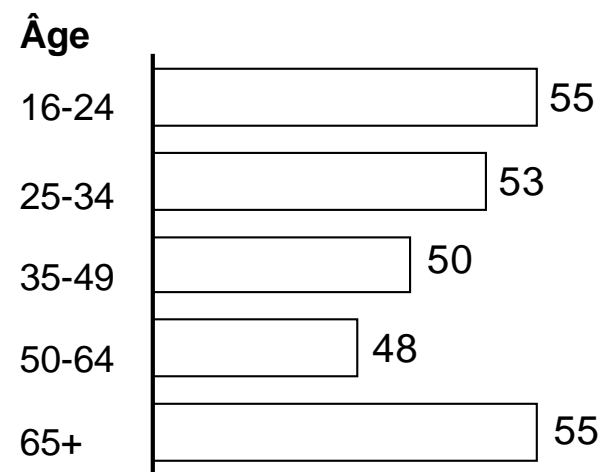
Atmosphère plaisante



LES CONSOMMATEURS ACCORDENT PLUS D'IMPORTANCE AUX MARQUES

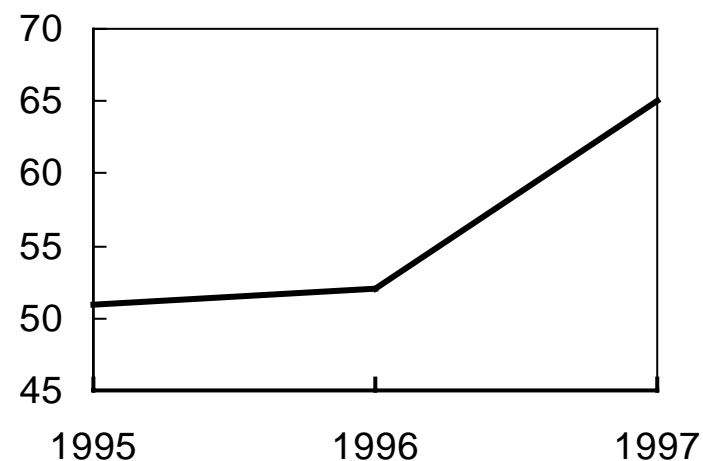
Les consommateurs gagnent du temps en achetant des marques qui leur sont familières, 1996

Pourcentage de répondants



Une marque digne de confiance influe grandement sur l'achat

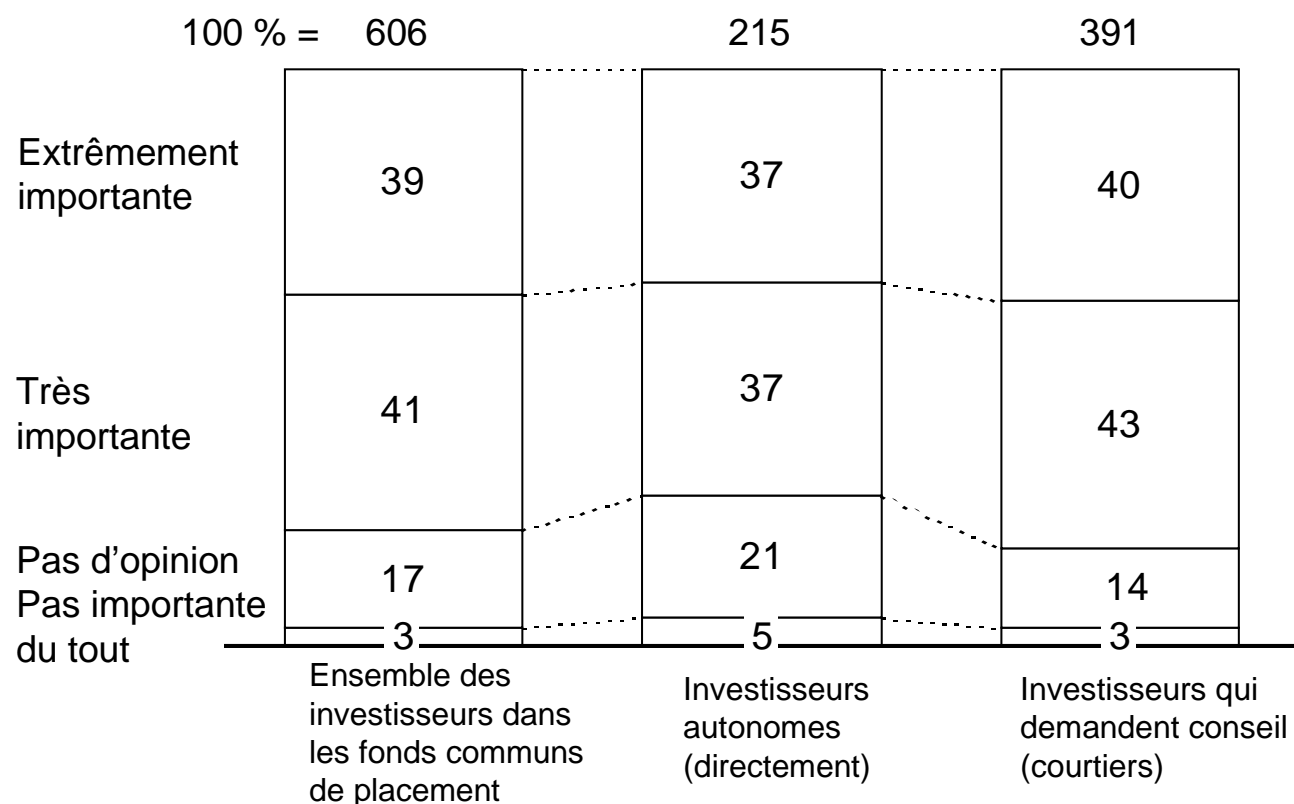
Pourcentage



LA MARQUE EST IMPORTANTE DANS LE CAS DES FONDS COMMUNS DE PLACEMENT

Importance de la marque pour les consommateurs – fonds communs de placement (É.-U.)

Pourcentage de répondants

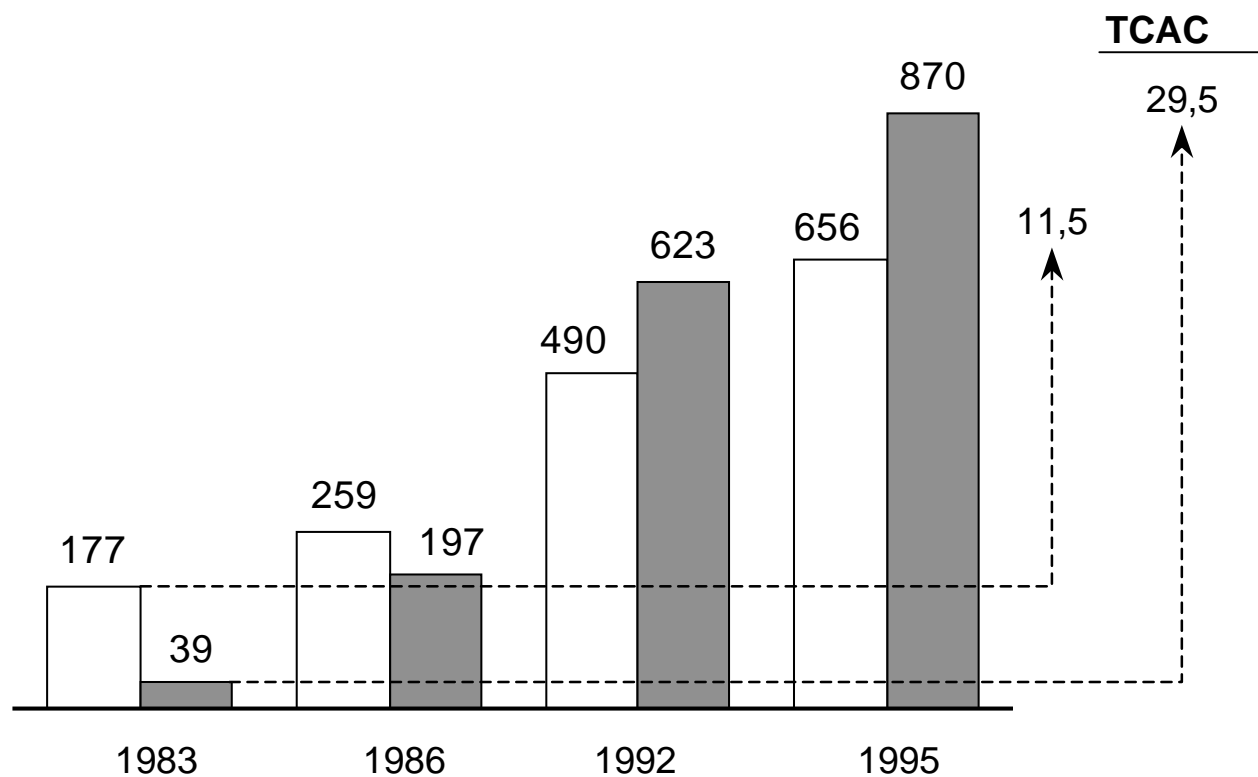


Question : Dans quelle mesure est-il important pour vous d'acheter des fonds communs de placement d'une société bien connue et dont la réputation n'est plus à faire?

LES BANQUES CENTRALES INTERVIENNENT MOINS EFFICACEMENT AU CHAPITRE DES DEVISES ÉTRANGÈRES

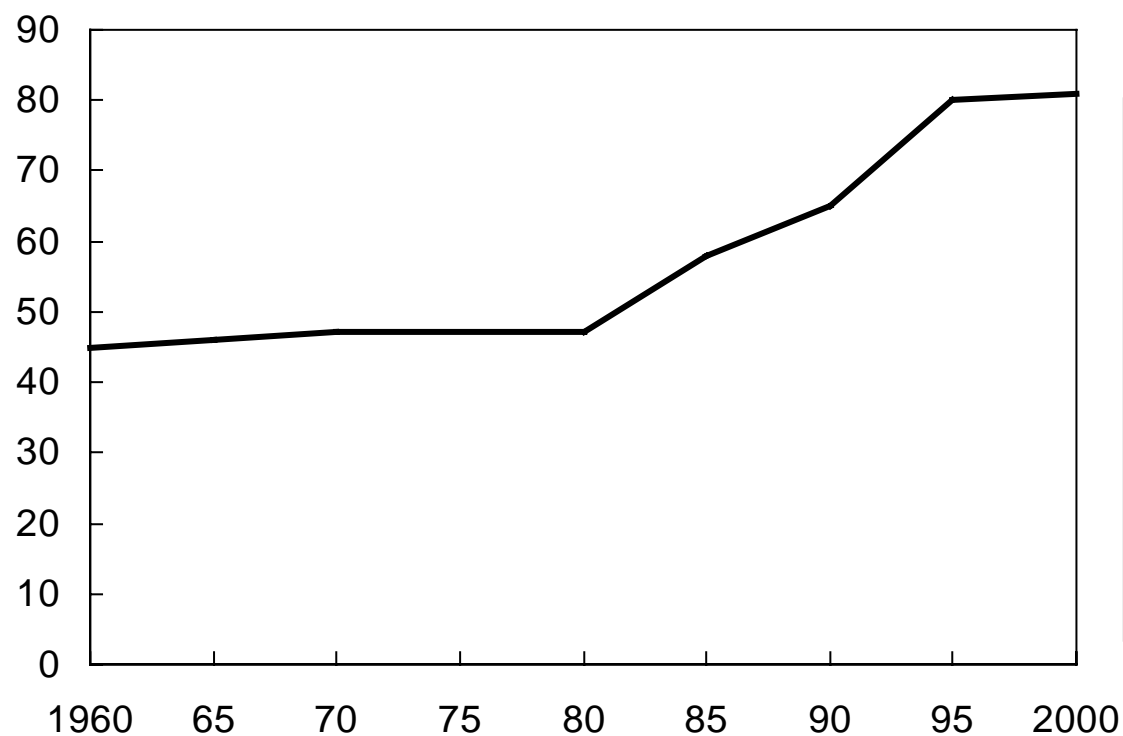
Réserves et mouvement de change
Milliards \$ US

- Réserves de change des pays de l'OCDE.
- Mouvement quotidien moyen des devises à New York, à Londres et à Tokyo.



LES ÉCONOMIES S'OUVRENT RAPIDEMENT

Pourcentage du PIB mondial qui s'applique à des économies ouvertes



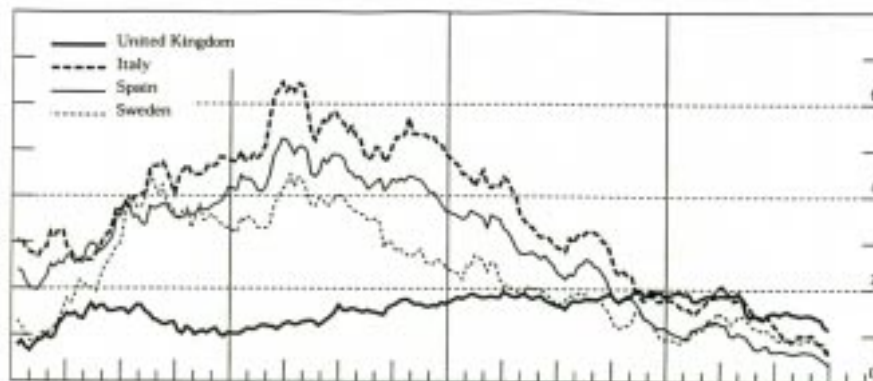
Une économie ouverte est une économie qui n'a **aucune** des cinq particularités suivantes :

1. Obstacles non tarifaires visant 40 % ou plus des produits et des services;
2. Taux tarifaires moyens d'au moins 40 % sur les produits et les services;
3. Taux de change sur le marché noir qui est déprécié d'au moins 20 % par rapport au taux officiel;
4. Économie socialiste;
5. Monopole de l'État sur les grandes exportations.

LA TARIFICATION DES OBLIGATIONS — LA CONVERGENCE S'AMORCE

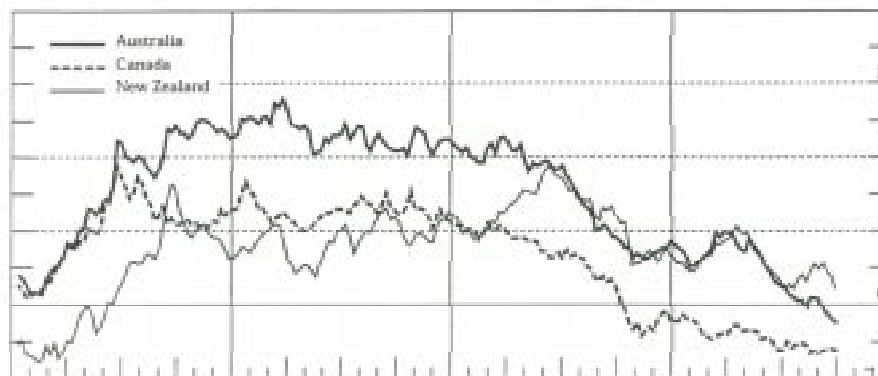
Pourcentage

Écart de rendement par rapport aux obligations à long terme du gouvernement allemand



Royaume-Uni
Italie
Espagne
Suède

Écart de rendement par rapport aux obligations à long terme du gouvernement américain

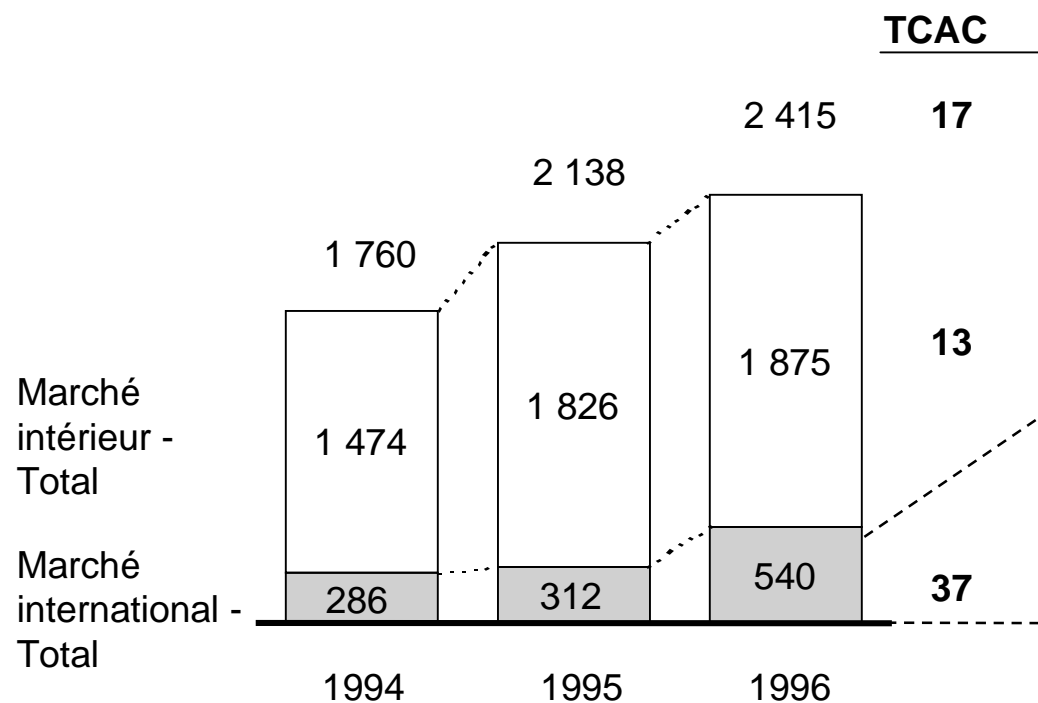


1994 Australie
Canada
Nouvelle-Zélande

1997

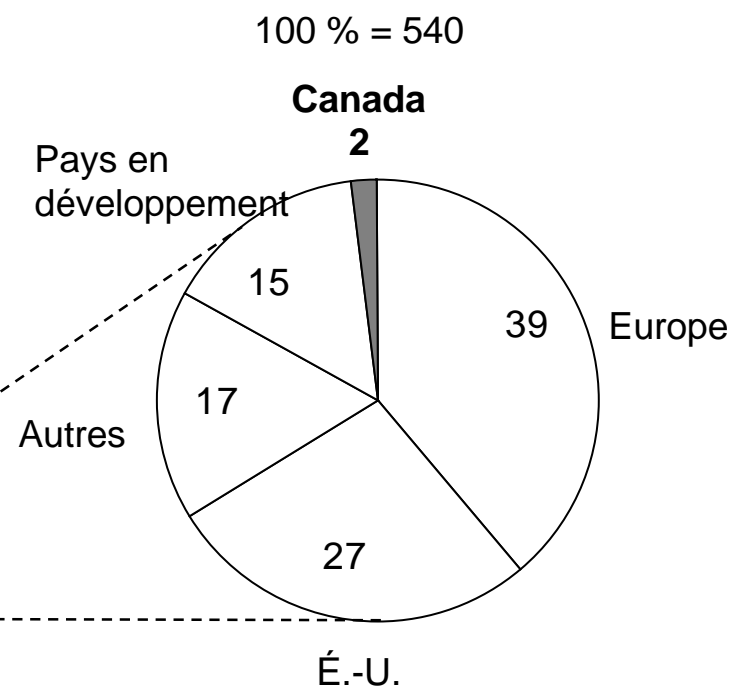
UN MARCHÉ OBLIGATAIRE MONDIAL PREND FORME

**Émissions nettes de titres
d'emprunt à l'échelle mondiale**
Milliards \$ US



**Composition régionale des émissions
internationales de titres d'emprunt,
1996**

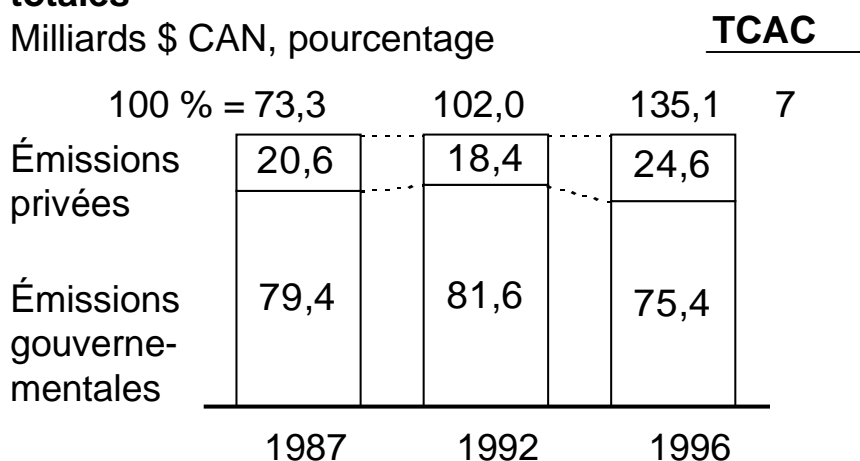
Milliards \$ US, pourcentage



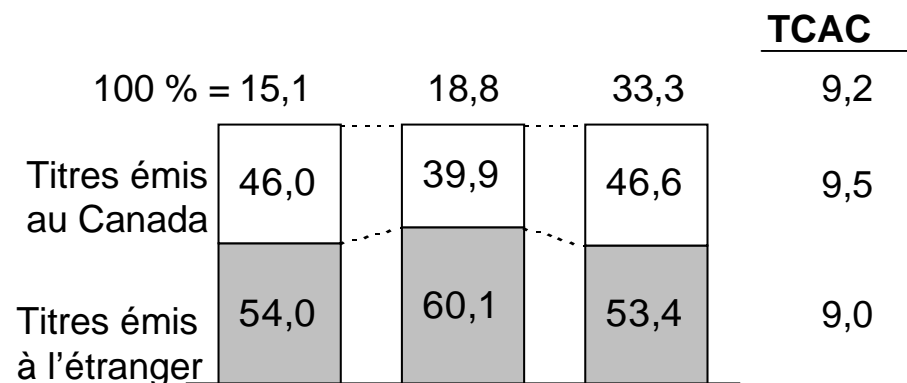
LES ÉMISSIONS PRIVÉES CANADIENNES SE RETROUVENT SUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL

Dette publique - émissions totales

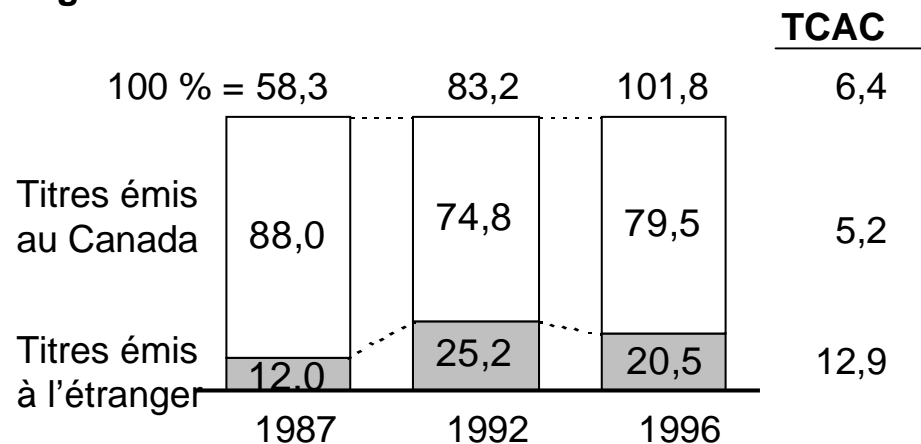
Milliards \$ CAN, pourcentage



Émissions privées



Émissions gouvernementales

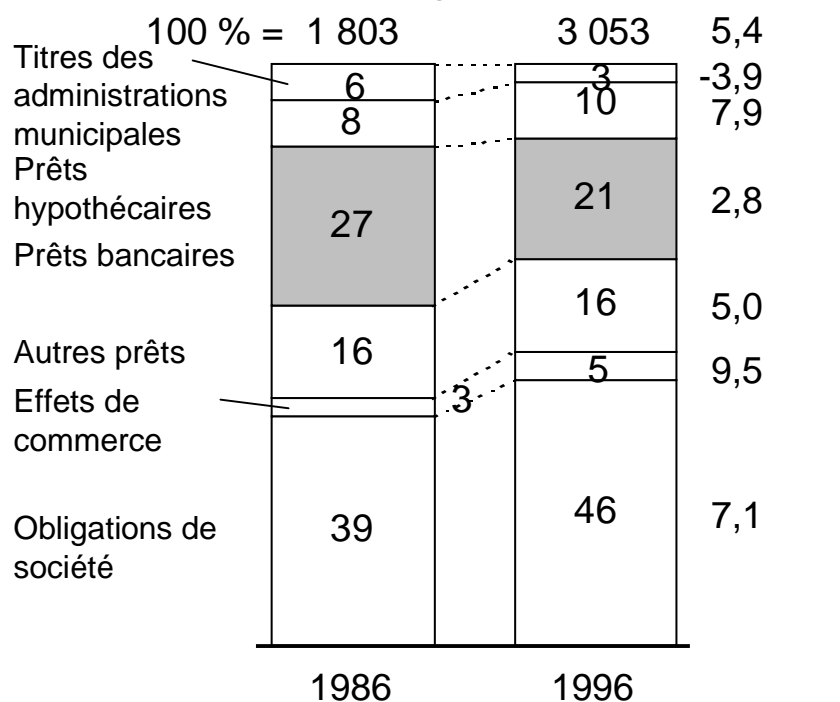


Chapitre 4 — Pièces

LE FINANCEMENT BANCAIRE TRADITIONNEL N'EST PLUS AUSSI POPULAIRE EN PROPORTION DE L'ENSEMBLE DE LA DETTE DES SOCIÉTÉS

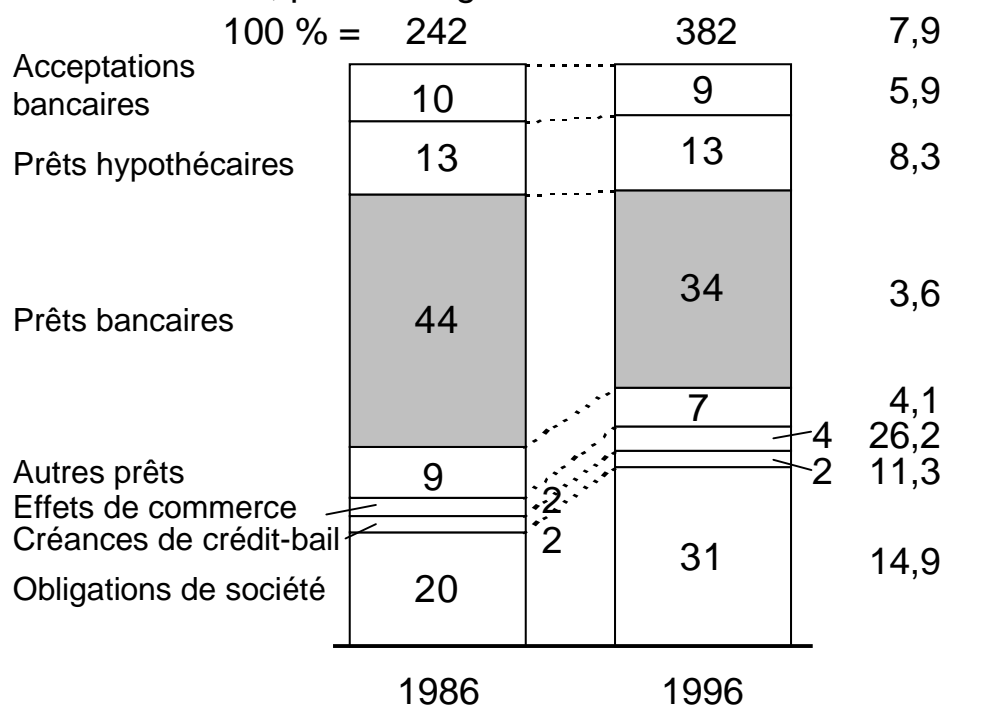
Endettement des sociétés américaines*

Milliards \$ US, pourcentage



Endettement des sociétés canadiennes

Milliards \$ CAN, pourcentage



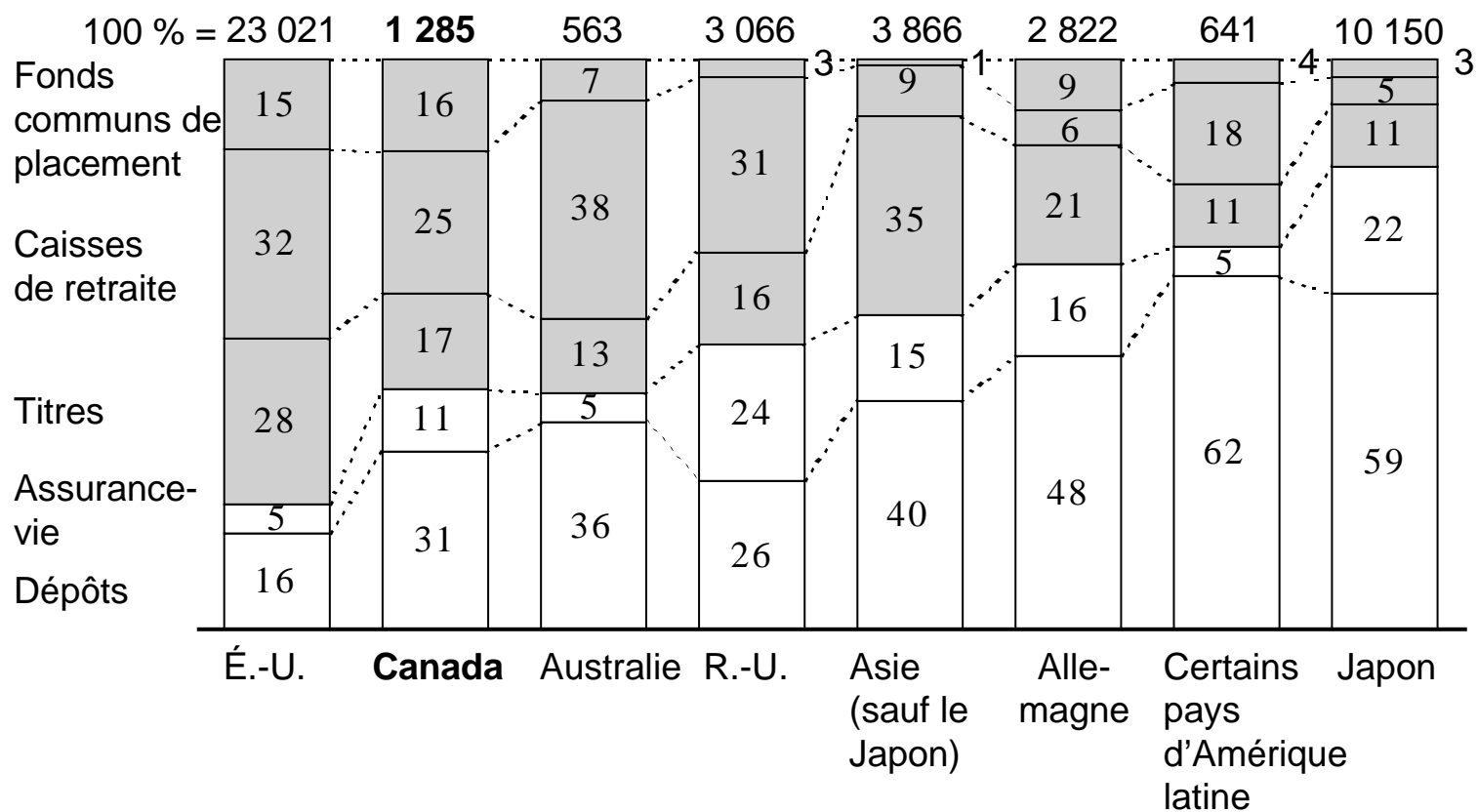
* D'institutions non agricoles et non financières.

LA MAJORITÉ DES CANADIENS INVESTISSENT LEURS ACTIFS FINANCIERS PERSONNELS DIRECTEMENT SUR LES MARCHÉS FINANCIERS

Milliards \$ US, pourcentage, 1997

ESTIMATIONS

Actif investi
directement sur les
marchés financiers

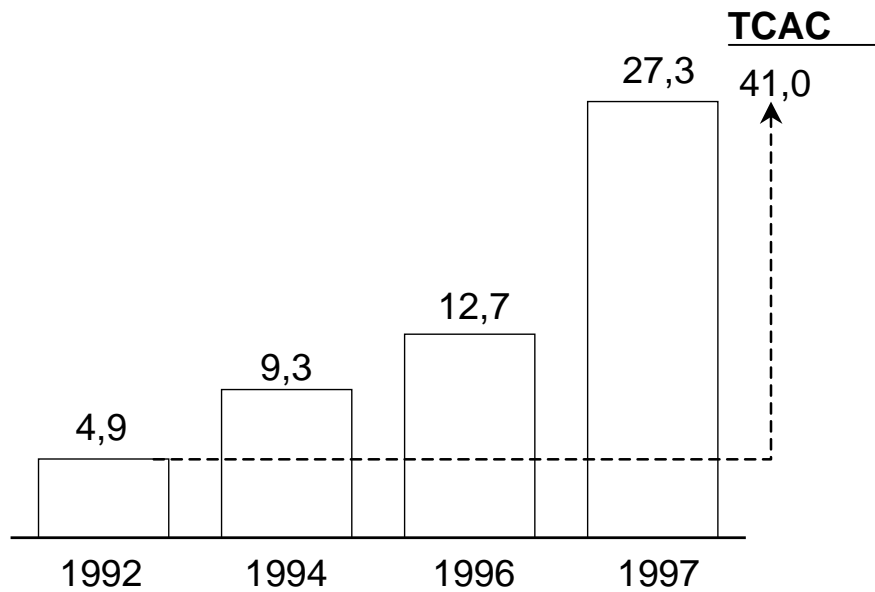


Remarque : Les pourcentages d'actifs sont différents de ceux figurant à la pièce 3-9 car la catégorie « Autres » a été intégrée aux catégories générales des SFP.

Source : McKinsey & Company, Global PFS Model.

LA TITRISATION AUGMENTE RAPIDEMENT AU CANADA

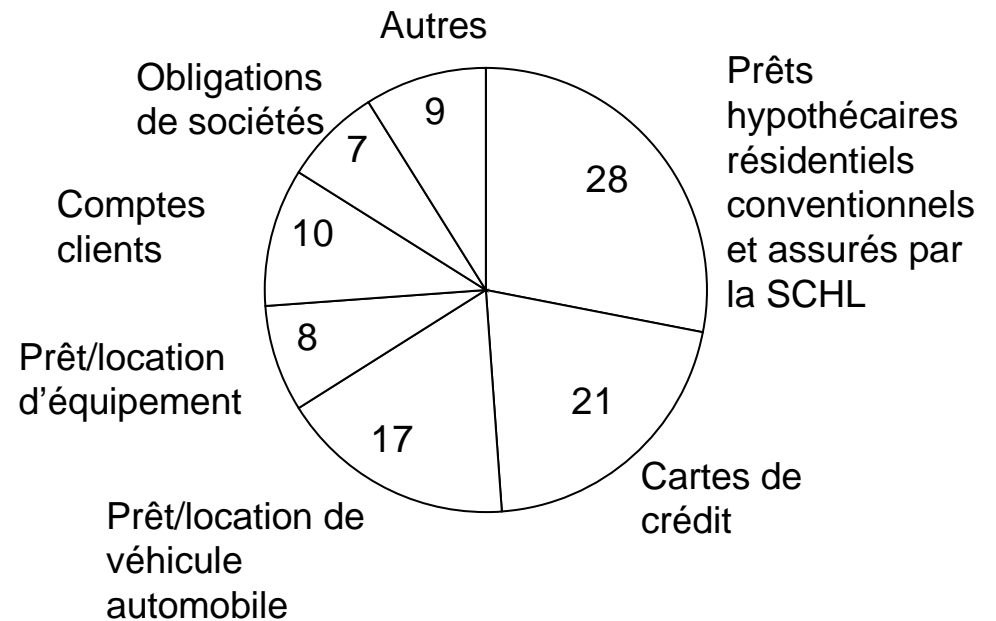
En cours des titres adossés à des créances
Milliards \$ CAN



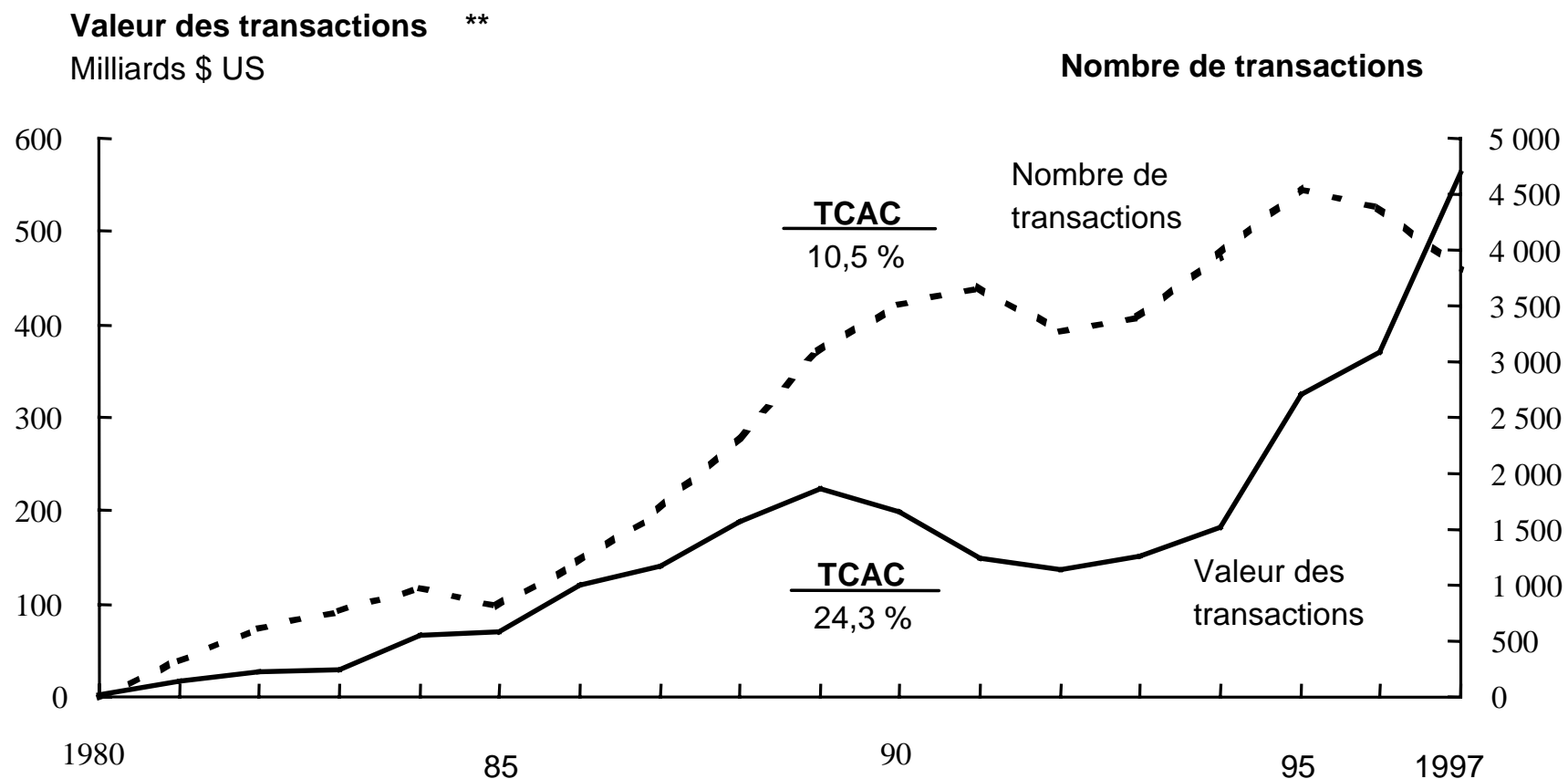
Composition des titres adossés à des créances titrisées

Milliards \$ CAN, pourcentage

100 % = 27,3 \$



LES FUSIONS ET LES ACQUISITIONS* DANS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE MONDIALE AUGMENTENT



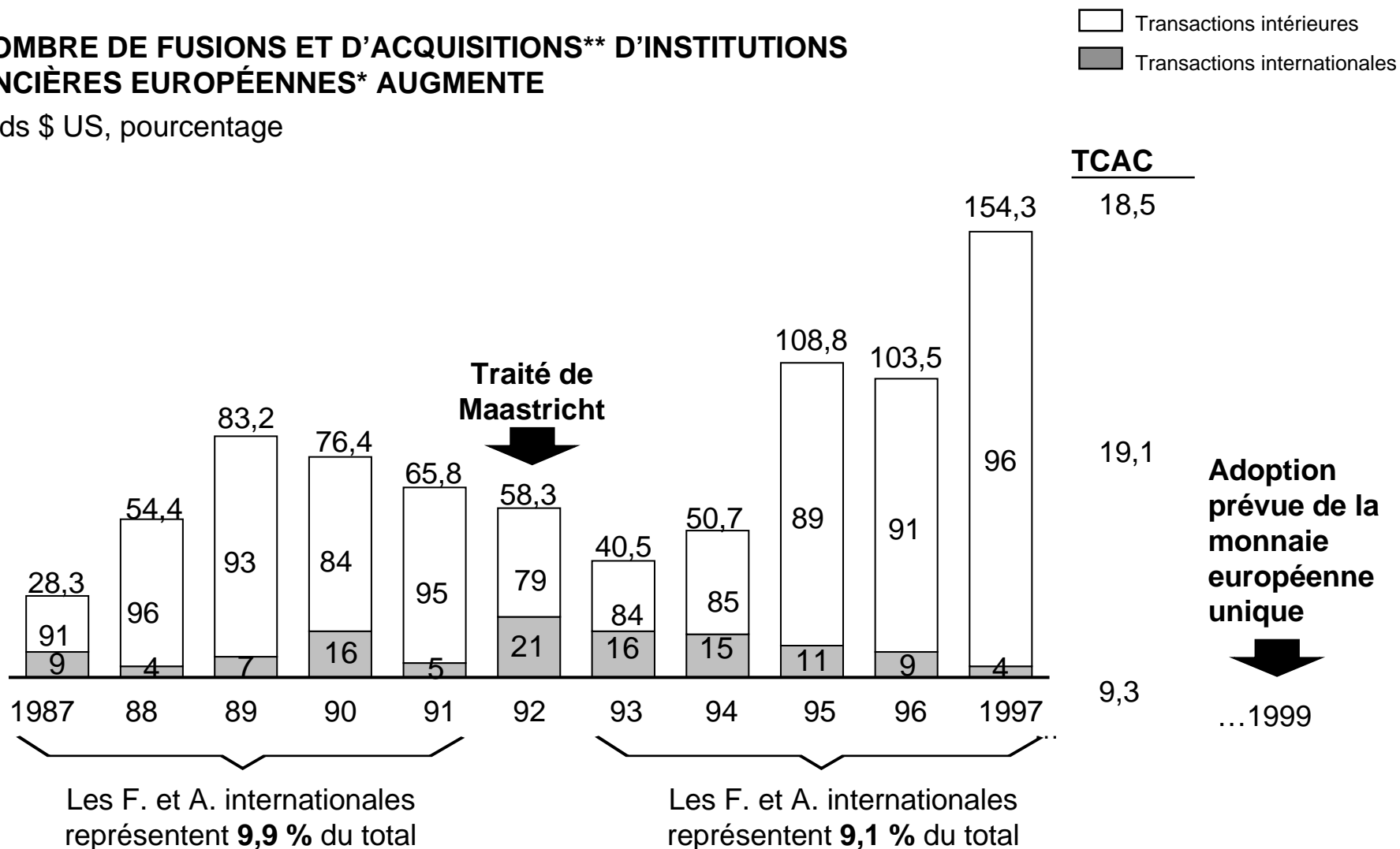
* Transactions conclues et menées à bien.

** Les institutions financières englobent les banques commerciales, les institutions d'épargne, les coopératives de crédit, les banques et les succursales hors du pays, les institutions de prêt aux particuliers et aux entreprises, les courtiers hypothécaires, les négociants et courtiers en valeurs mobilières, les sociétés d'assurance-vie et les sociétés de portefeuille bancaires.

Source : Securities Data Company; analyse de McKinsey & Company.

LE NOMBRE DE FUSIONS ET D'ACQUISITIONS** D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES EUROPÉENNES* AUGMENTE

Milliards \$ US, pourcentage



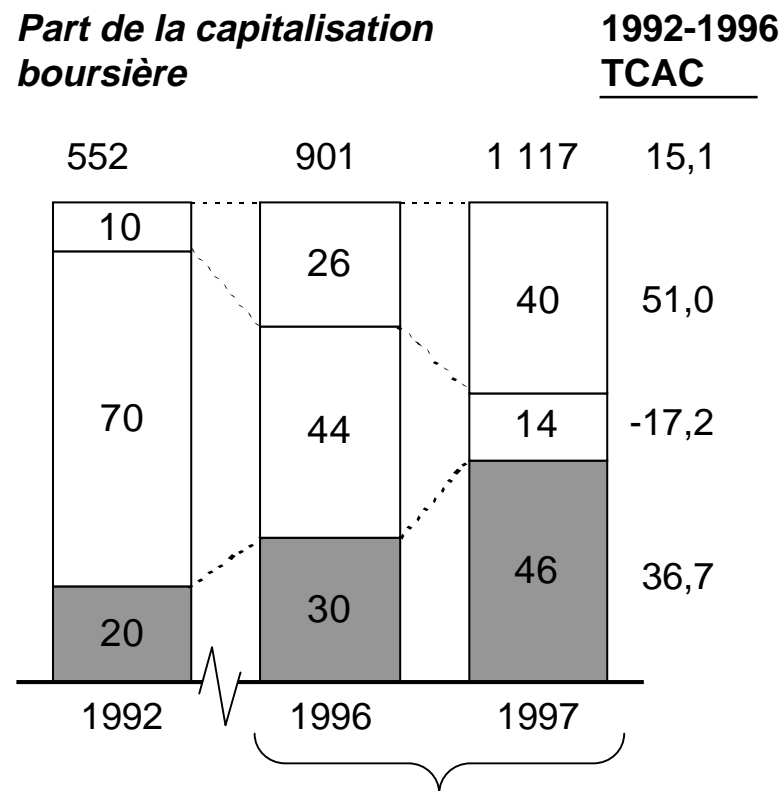
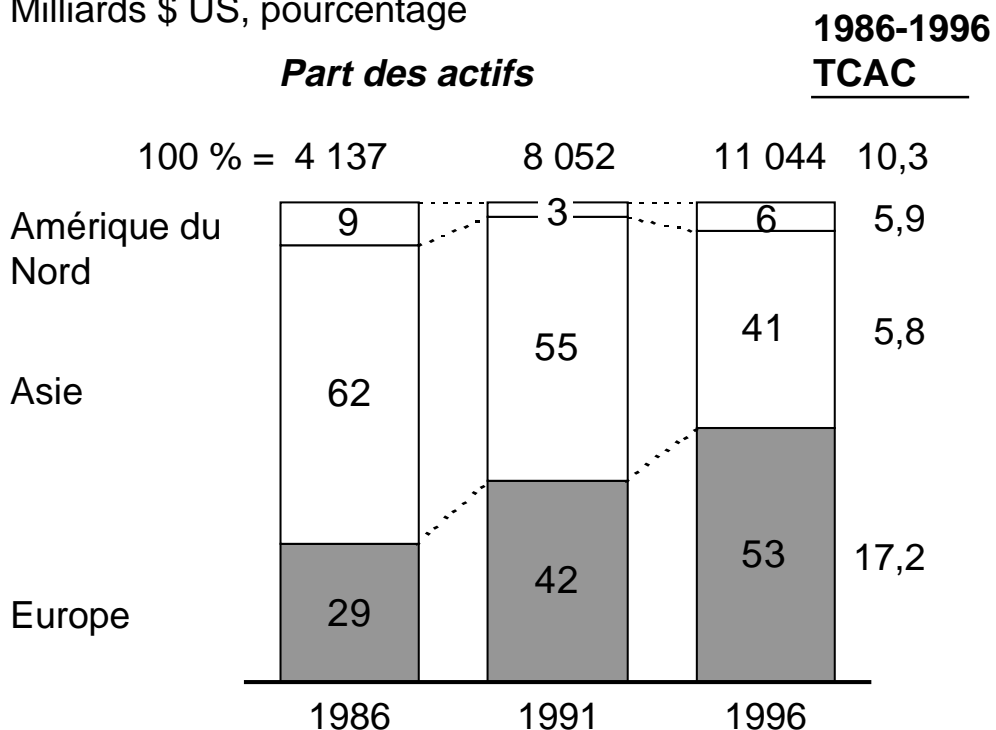
* Les institutions financières englobent les banques commerciales, les institutions d'épargne, les coopératives de crédit, les banques et les succursales hors du pays, les institutions de prêt aux particuliers et aux entreprises, les courtiers hypothécaires, les négociants et courtiers en valeurs mobilières, les sociétés d'assurance-vie et les sociétés de portefeuille bancaires.

** Transactions conclues et menées à bien.

LES PRINCIPALES BANQUES MONDIALES SONT SURTOUT EUROPÉENNES

30 premières banques mondiales par région d'origine

Milliards \$ US, pourcentage



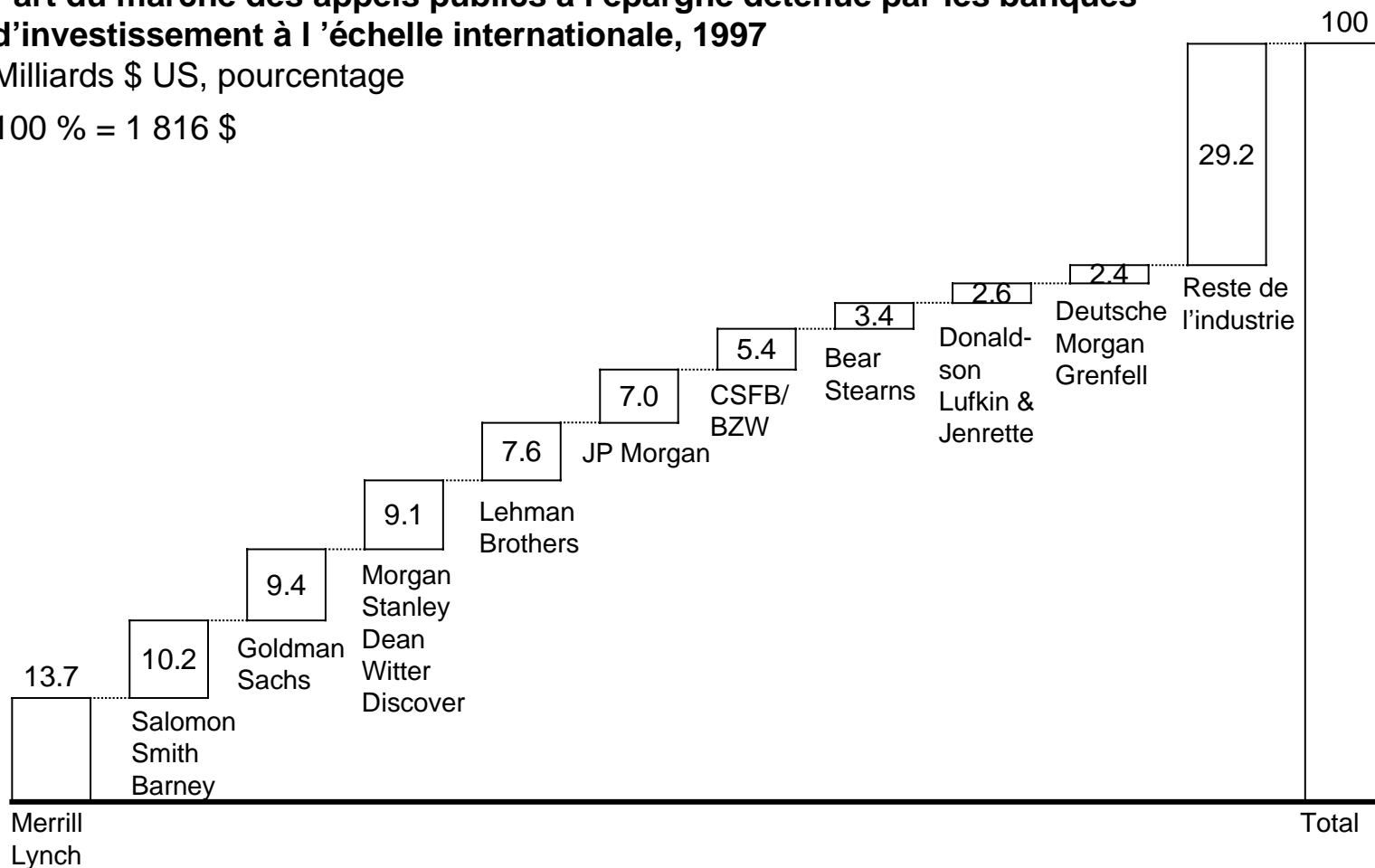
En raison de l'année dramatique qu'elles viennent de vivre, les banques asiatiques ne font plus partie des 30 premières.

LES BANQUES D'INVESTISSEMENT SONT CONCENTRÉES À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

Part du marché des appels publics à l'épargne détenue par les banques d'investissement à l'échelle internationale, 1997

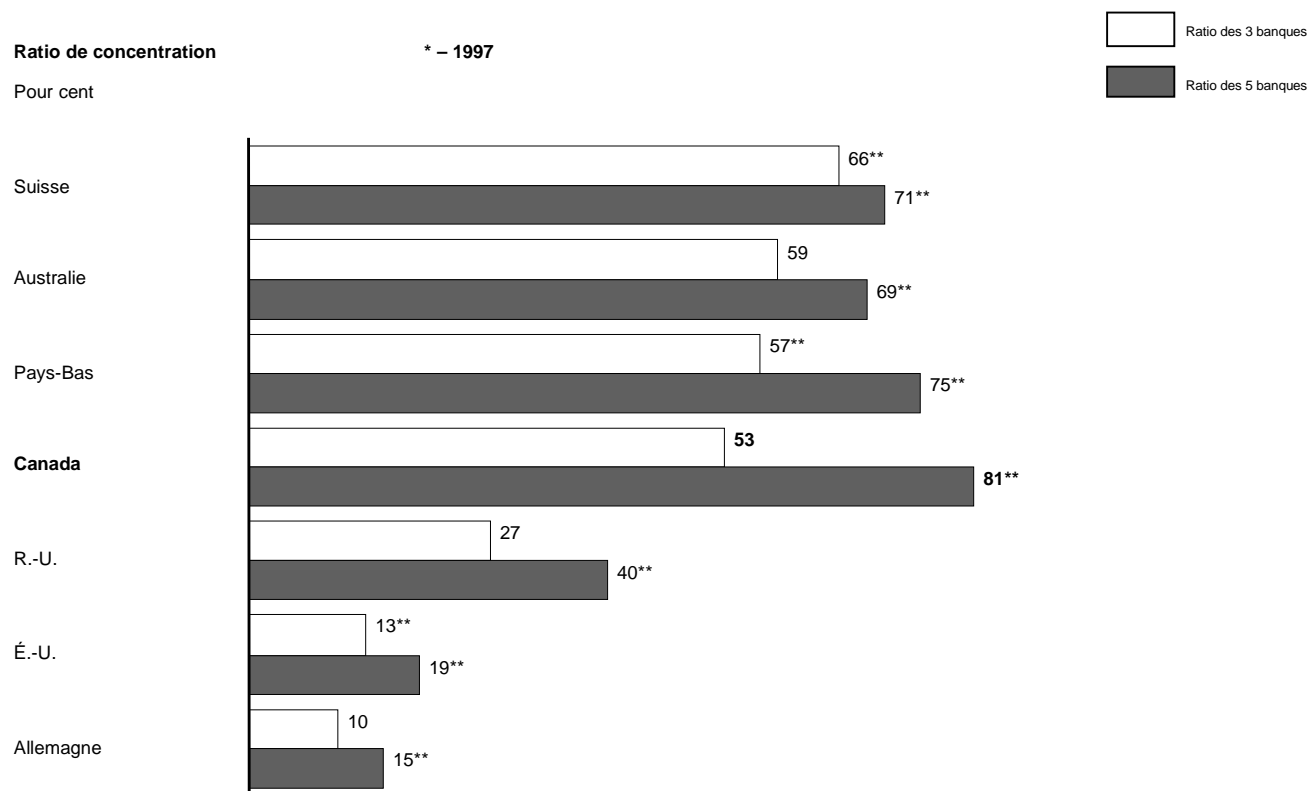
Milliards \$ US, pourcentage

100 % = 1 816 \$



Les 10 premières banques d'investissement détiennent 71 % des marchés de titres à l'échelle mondiale

LE MARCHÉ CANADIEN EST RELATIVEMENT CONCENTRÉ



* Pourcentage des actifs bancaires intérieurs contrôlé par les trois premières et les cinq premières banques (d'après l'actif) du pays en décembre 1997.

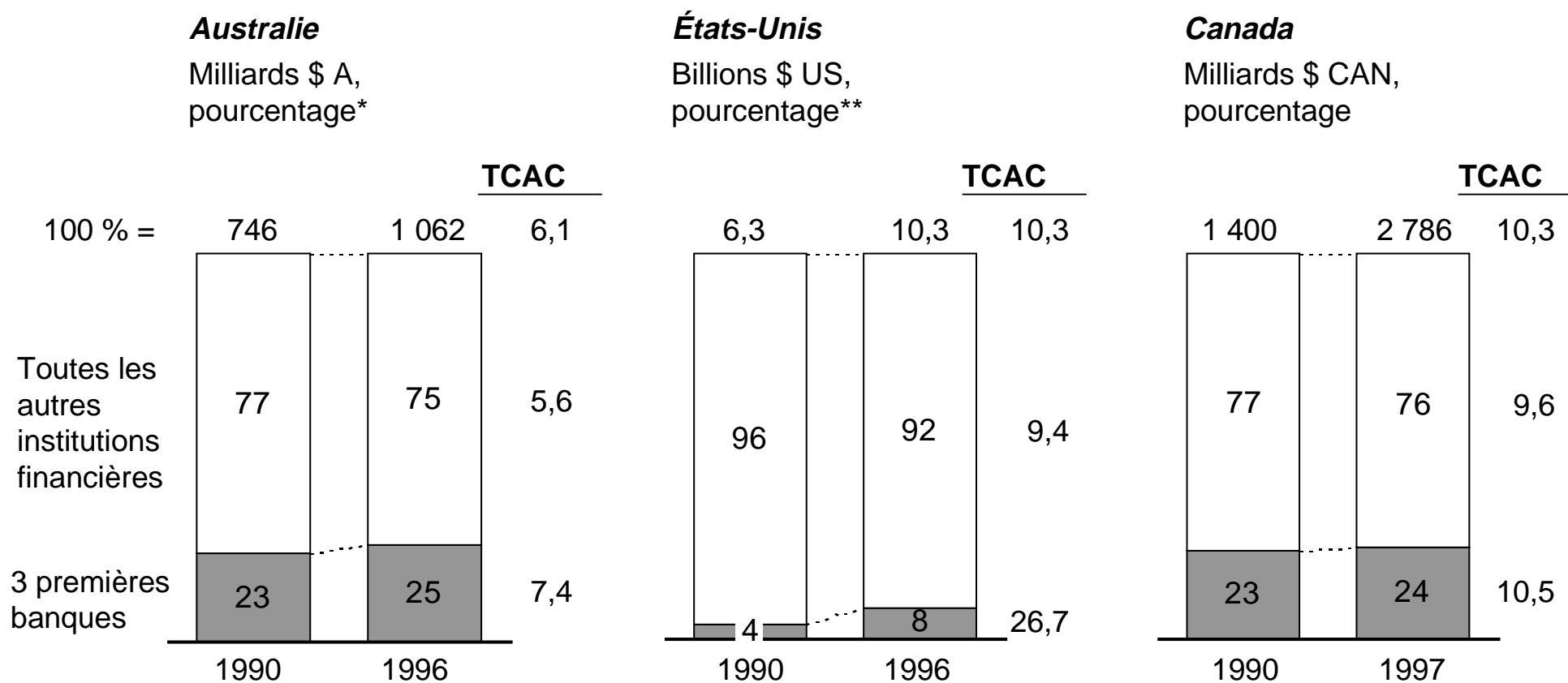
** Chiffres de 1996.

Source: *Reserve Bank of Australia Bulletin*; *Deutsche Bundesbank Monthly Report*; rapports annuels; statistiques financières de l'ONS; Banque du Canada; analyse de McKinsey & Company.

LE RATIO DE CONCENTRATION BAISSE CONSIDÉRABLEMENT LORSQUE TOUS LES ACTIFS FINANCIERS SONT PRIS EN COMPTE

■ 3 premières banques

Total - actifs financiers

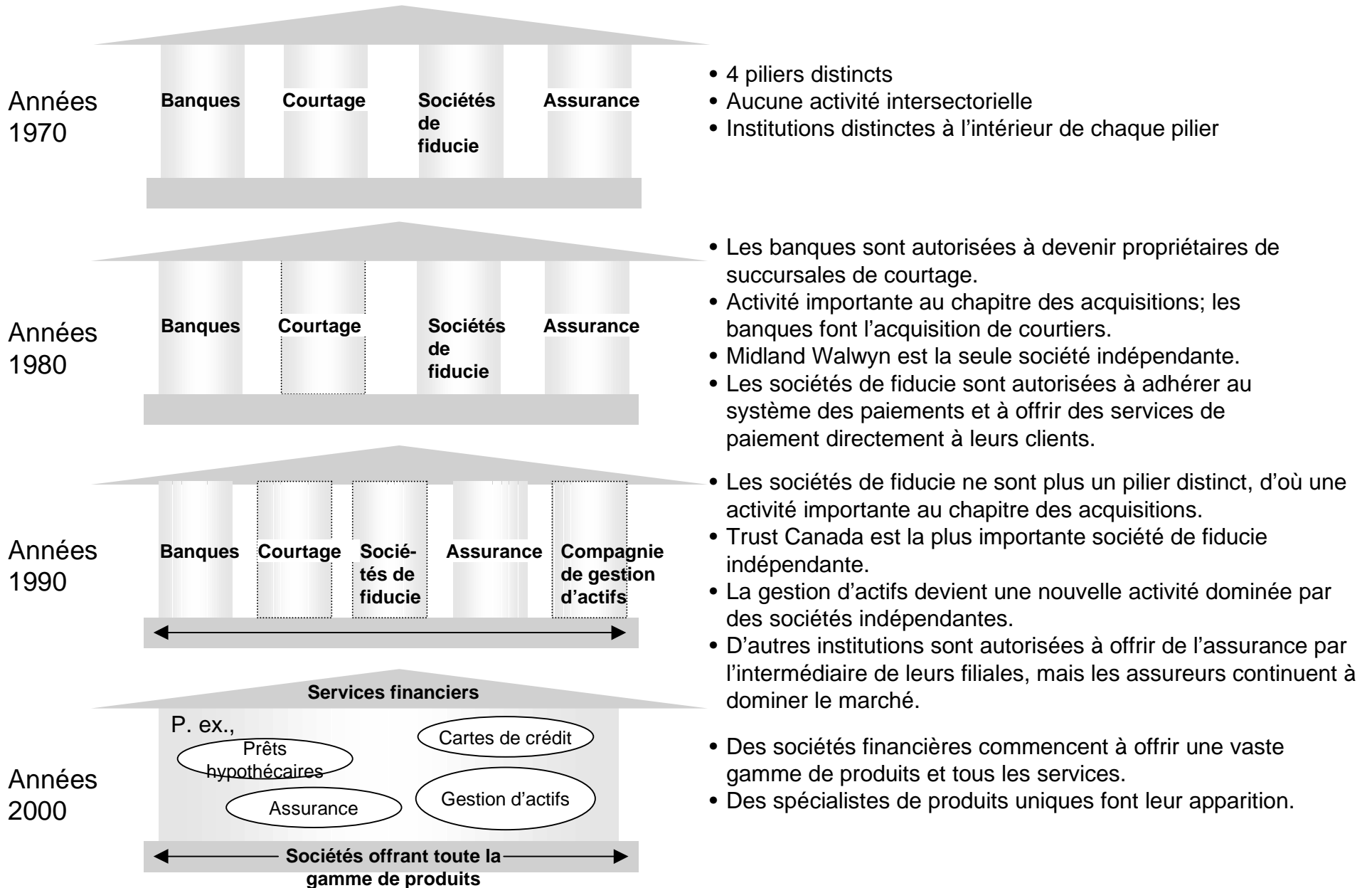


* Comprend les banques, les institutions financières non bancaires, les bureaux d'assurance-vie, les caisses de retraite et les autres fonds sous gestion.

** Comprend les banques, les assureurs et les sociétés de fonds communs de placement.

LE SYSTÈME CANADIEN TRADITIONNEL DES 4 PILIERS ÉVOLUE

AVEC EXPLICATION



- 4 piliers distincts
- Aucune activité intersectorielle
- Institutions distinctes à l'intérieur de chaque pilier

- Les banques sont autorisées à devenir propriétaires de succursales de courtage.
- Activité importante au chapitre des acquisitions; les banques font l'acquisition de courtiers.
- Midland Walwyn est la seule société indépendante.
- Les sociétés de fiducie sont autorisées à adhérer au système des paiements et à offrir des services de paiement directement à leurs clients.

- Les sociétés de fiducie ne sont plus un pilier distinct, d'où une activité importante au chapitre des acquisitions.
- Trust Canada est la plus importante société de fiducie indépendante.
- La gestion d'actifs devient une nouvelle activité dominée par des sociétés indépendantes.
- D'autres institutions sont autorisées à offrir de l'assurance par l'intermédiaire de leurs filiales, mais les assureurs continuent à dominer le marché.

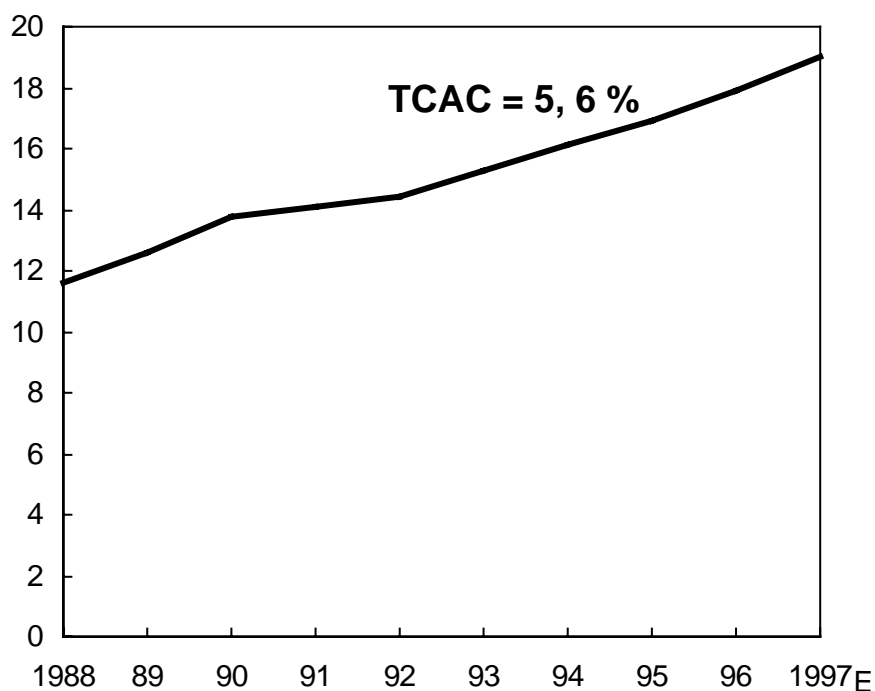
- Des sociétés financières commencent à offrir une vaste gamme de produits et tous les services.
- Des spécialistes de produits uniques font leur apparition.

LES GRANDES BANQUES CONTINUENT À INVESTIR DANS LA TI

ESTIMATIONS

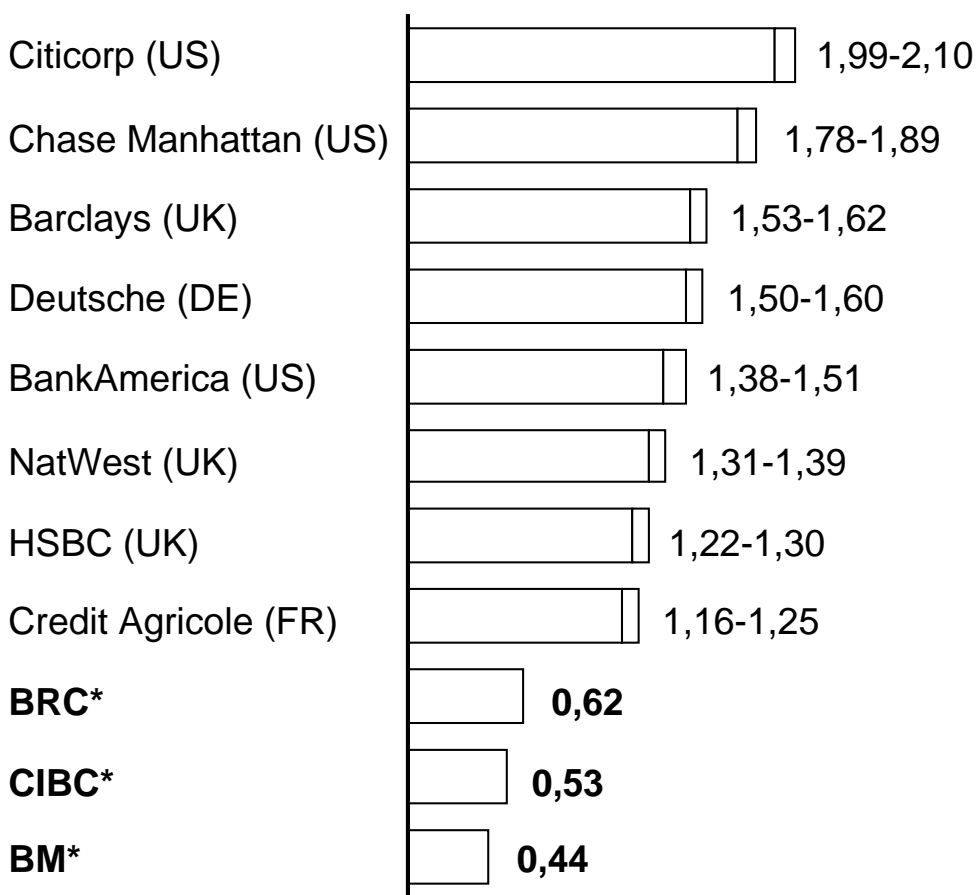
É.-U. - Dépenses de TI des banques commerciales

Milliards \$ US



Dépenses estimatives de plusieurs banques en TI, 1997

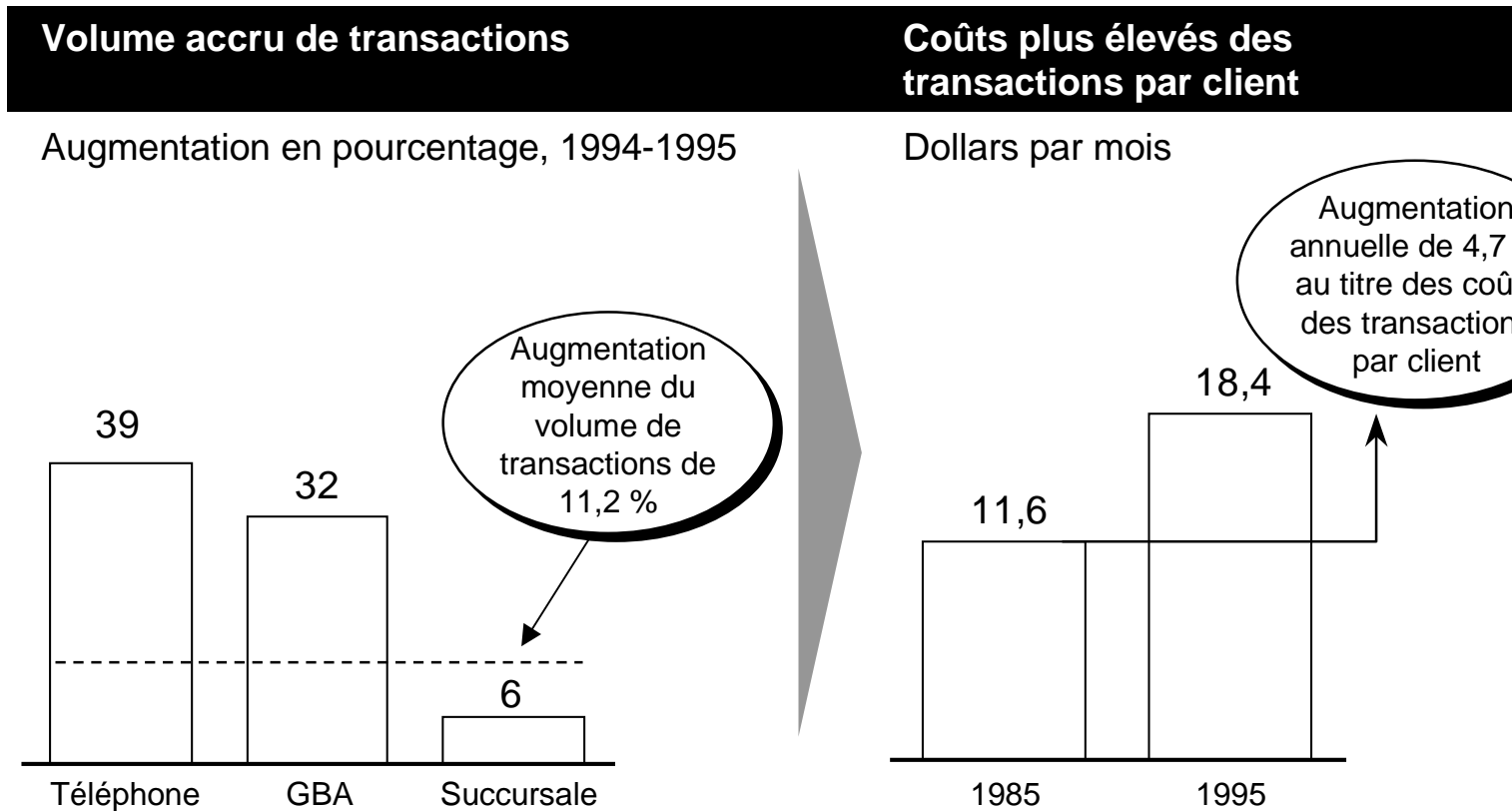
Milliards \$ US



* 1996

LES MULTIPLES CANAUX ONT GRANDEMENT FAIT AUGMENTER LES COÛTS DES TRANSACTIONS DES CLIENTS

EXPÉRIENCE AMÉRICAINNE

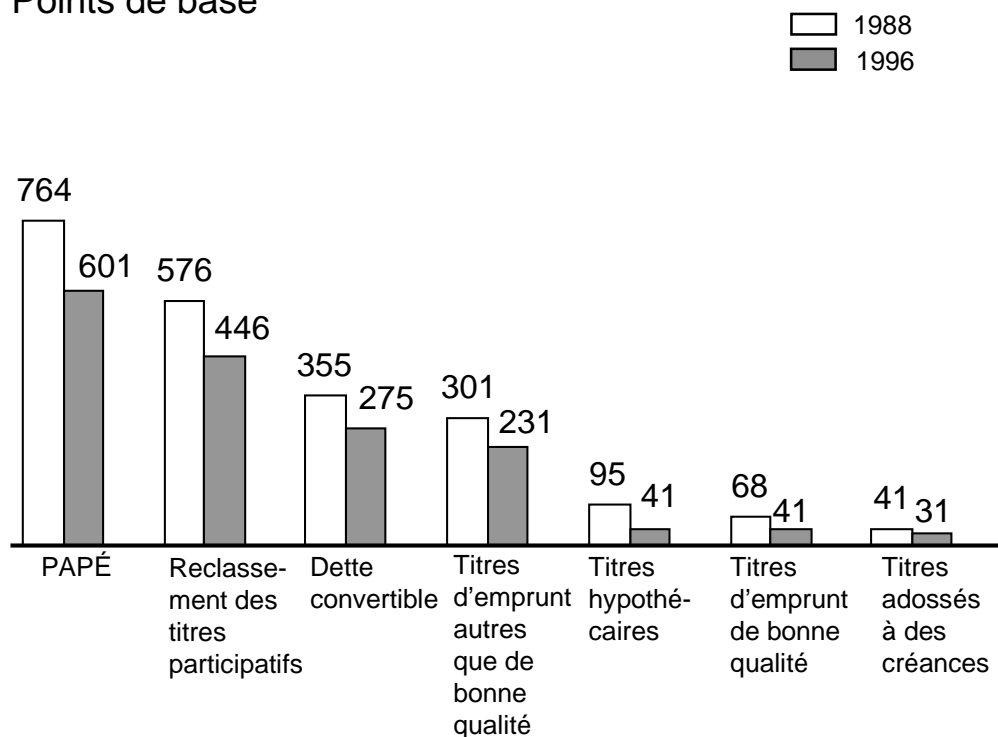


LA RENTABILITÉ DES BANQUES D'INVESTISSEMENT AMÉRICAINES EST À LA BAISSSE

EXEMPLE AMÉRICAIN

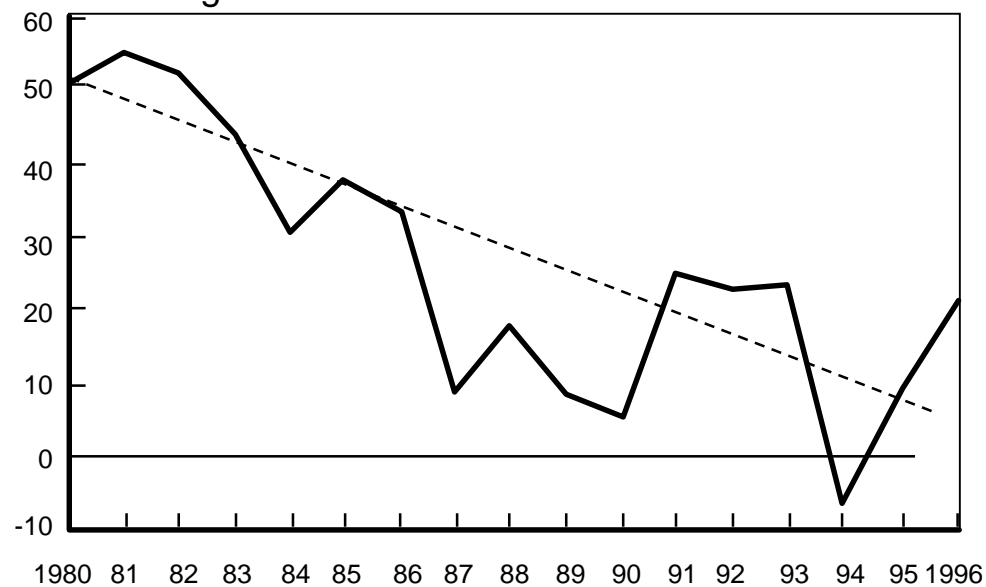
É.-U. - écart brut moyen, 1988-1996

Points de base



RCP, avant impôt, des grandes banques d'investissement*

Pourcentage



Total - changement en pourcentage

-21 -23 -23 -23 -57 -40 -24

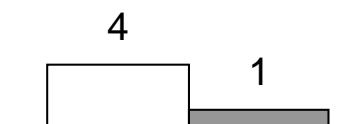
* Y compris Bear Stearns, Dillon, First Boston, Goldman Sachs, Lazard, Morgan Stanley Dean Witter/Discover, Salomon, Westheim.

Source : McKinsey & Company Global FIG Practice; base de données de la Securities Industry Association; IDD.

LES MARGES BÉNÉFICIAIRES SUR LES TITRES CANADIENS À REVENU FIXE ONT BAISSÉ

EXEMPLE CANADIEN

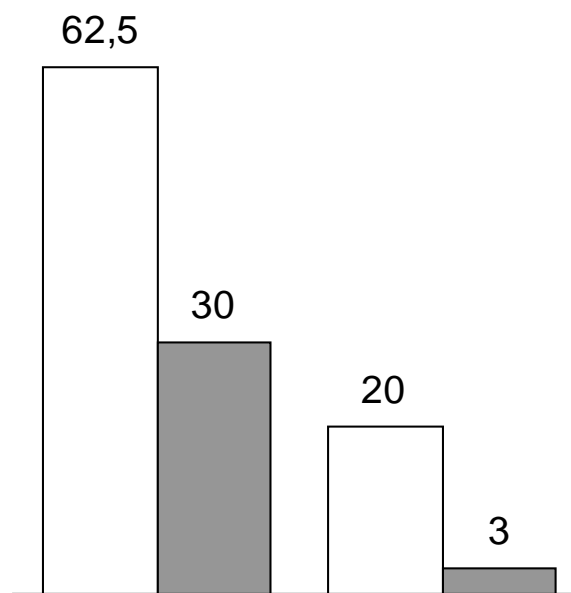
Émissions gouvernementales Points de base



1993 1996

Écart entre les
cours acheteurs et
vendeurs*

Émissions privées Points de base



1993 1996 1993 1996

Commissions sur
les nouvelles
émissions**

Écart entre les
cours acheteurs et
vendeurs

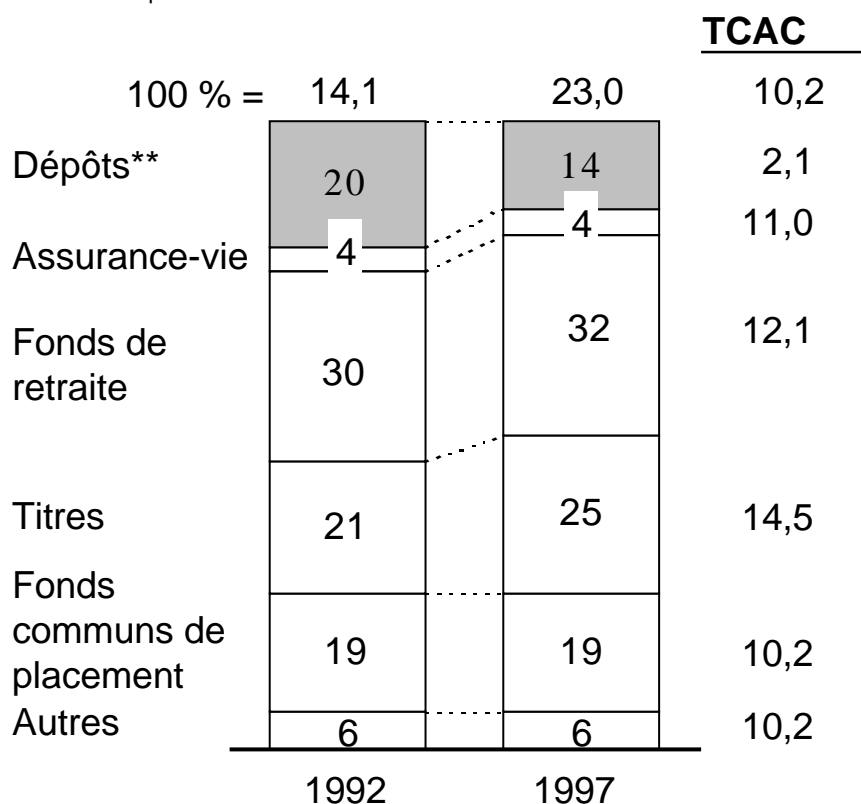
* Moyenne estimative des obligations provinciales et fédérales.

** Hausse due en grande partie à l'utilisation plus grande des billets à moyen terme.

LES MÉNAGES CANADIENS MODIFIENT LA COMPOSITION DE LEUR PORTEFEUILLE D'ACTIFS

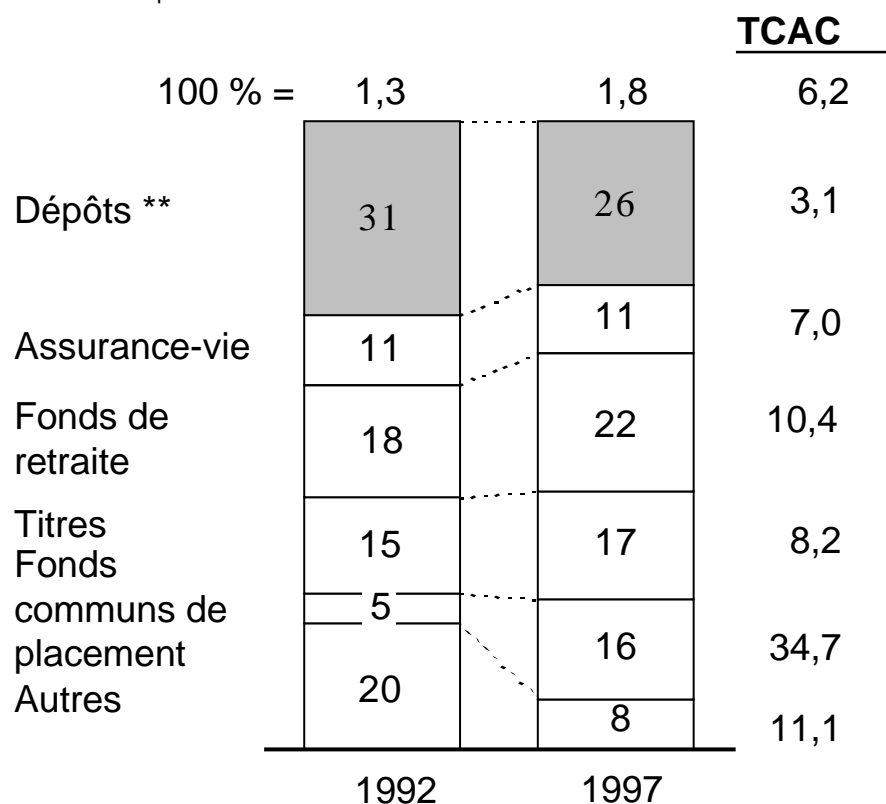
É.-U. - actifs financiers des ménages*

Billions \$ US



Canada - actifs financiers des ménages

Billions \$ CAN



* Inclut les ménages et les organismes sans but lucratif.

** Inclut l'épargne, les comptes-chèques, les dépôts dans les fonds communs de placement du marché monétaire, les dépôts en devises étrangères.

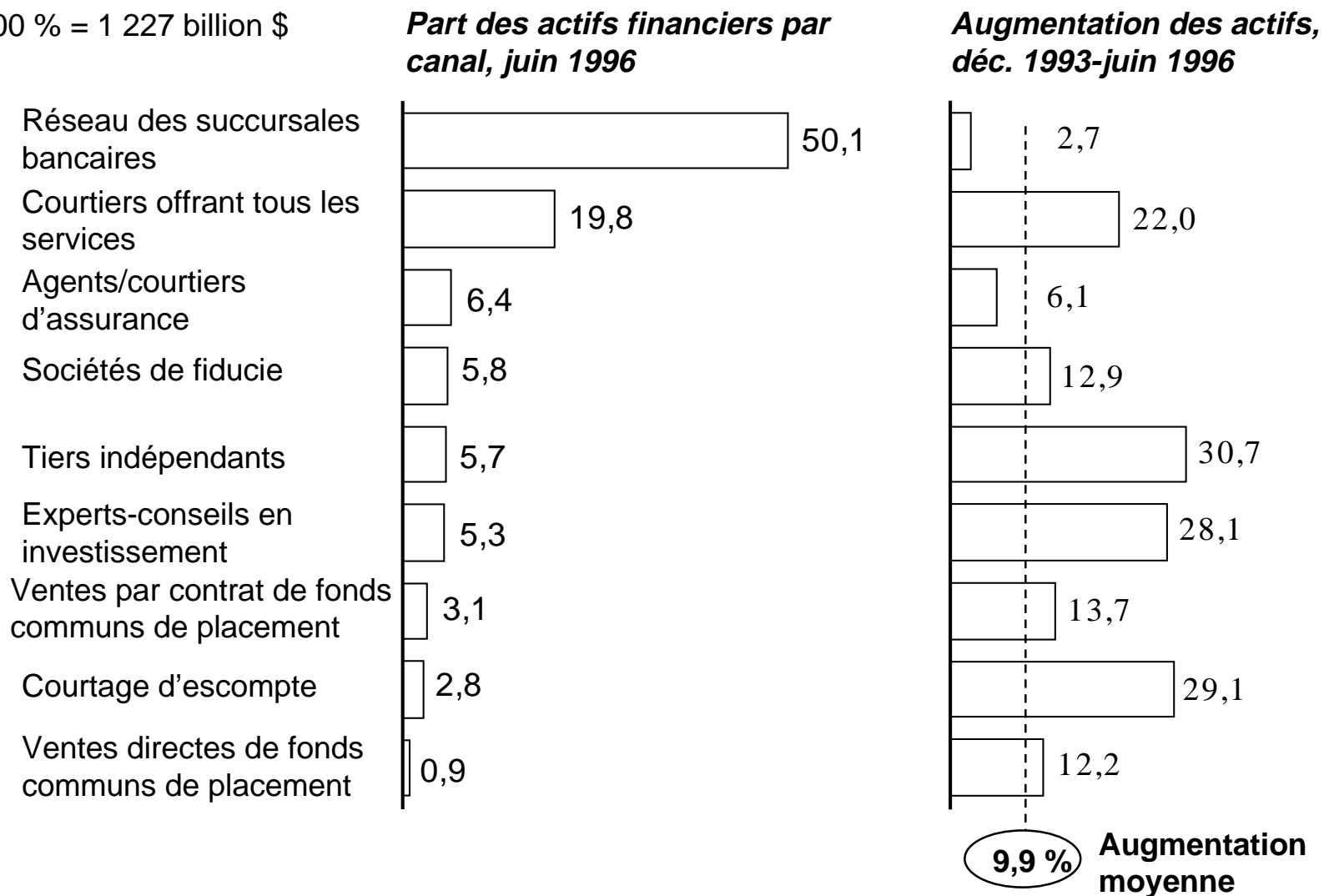
Source : US Federal Reserve Funds Flow; examen de la Banque du Canada; rapport d'Ernst & Young; analyse de McKinsey & Company.

LES CANAUX TRADITIONNELS CONNAISSENT UNE CROISSANCE MOINS RAPIDE

EXEMPLE CANADIEN

Croissance des canaux

100 % = 1 227 billion \$

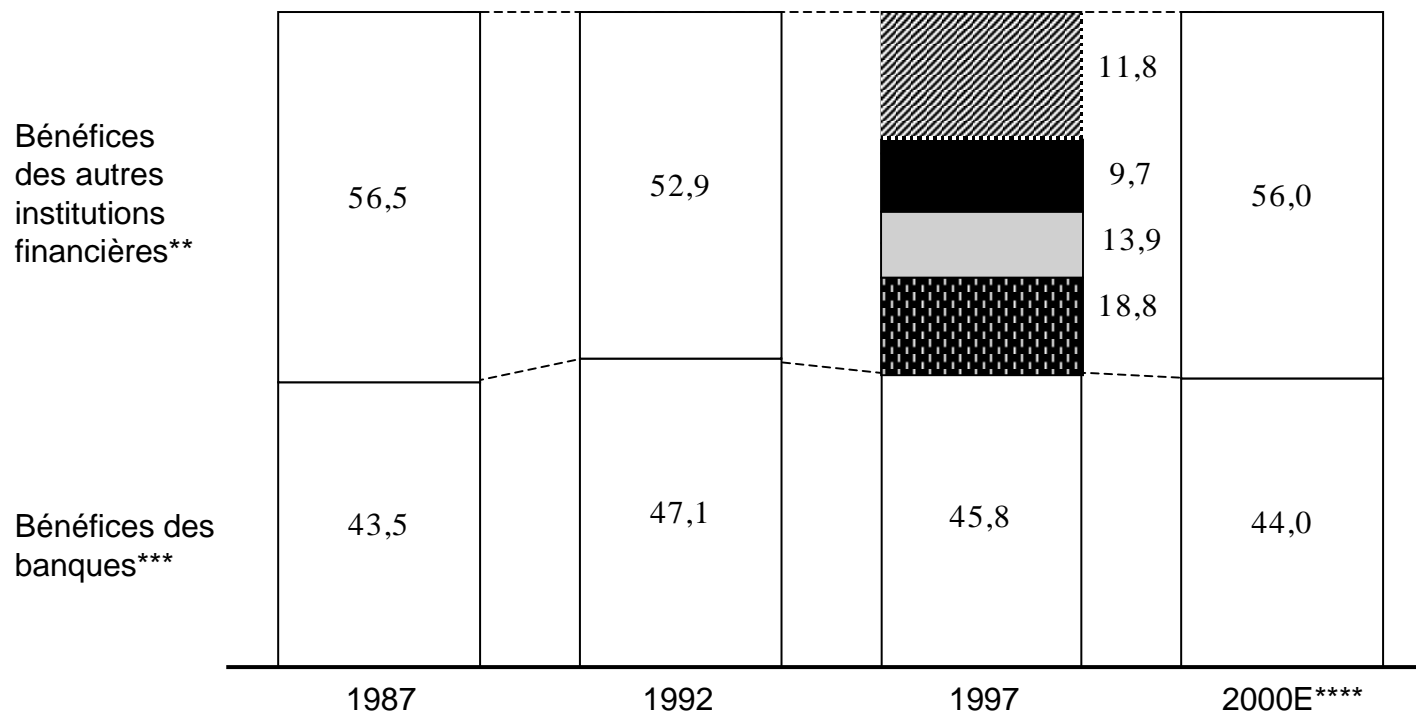






LES BANQUES RECUEILLENT MOINS DE LA MOITIÉ DES BÉNÉFICES RÉALISÉS AU CANADA AU TITRE DES SFP ET DE L'ASSURANCE-VIE

ESTIMATIONS

Total des bénéfices, avant impôt, - SFP* et assurance
Milliards \$ CAN, pourcentage

100 % =



-  Sociétés de fiducie/
coopératives de crédit
-  Gestionnaires de fonds
communs de placement
-  Assureurs-vie
-  Autres


* Y compris les bénéfices avant impôt réalisés au titre des prêts hypothécaires, des prêts à la consommation, des dépôts, des fonds communs de placement, des titres et de l'assurance-vie.

** Comprend les sociétés de fiducie, les sociétés de financement, les sociétés d'assurance-vie, les coopératives de crédit, les gestionnaires de fonds communs de placement et les gestionnaires de caisses de retraite.

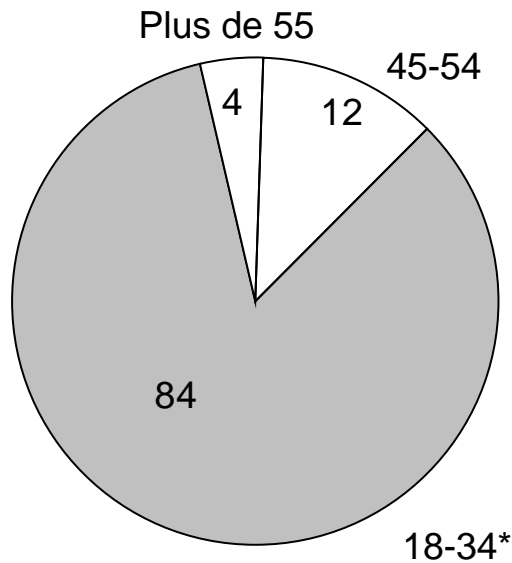
*** Banques à charte.

**** En supposant que les banques ne font aucune acquisition importante dans le domaine de l'assurance.

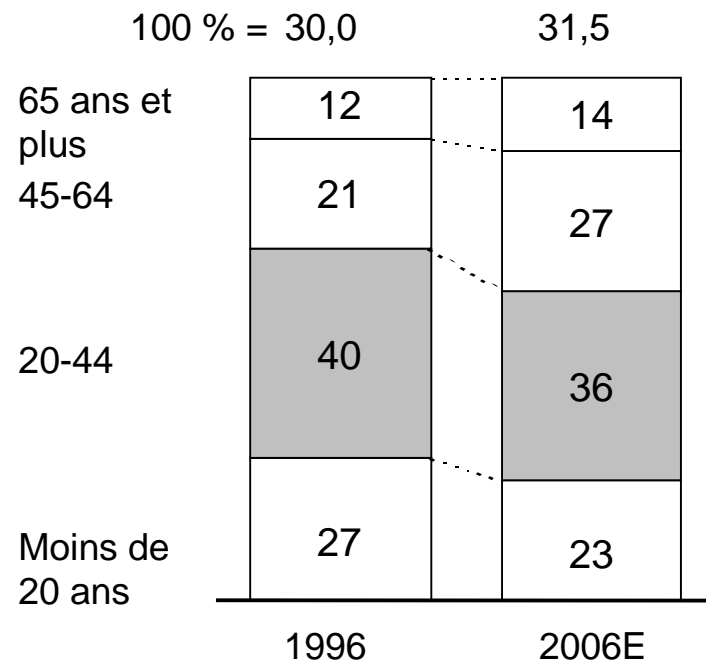
LES TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES INFLUENT SUR LA DEMANDE DES PRODUITS TRADITIONNELS D'ASSURANCE-VIE

 Années idéales pour acheter de l'assurance-vie

Distribution des nouveaux acheteurs de polices d'assurance-vie ordinaire selon l'âge
 Pourcentage des polices (en fonction du montant)



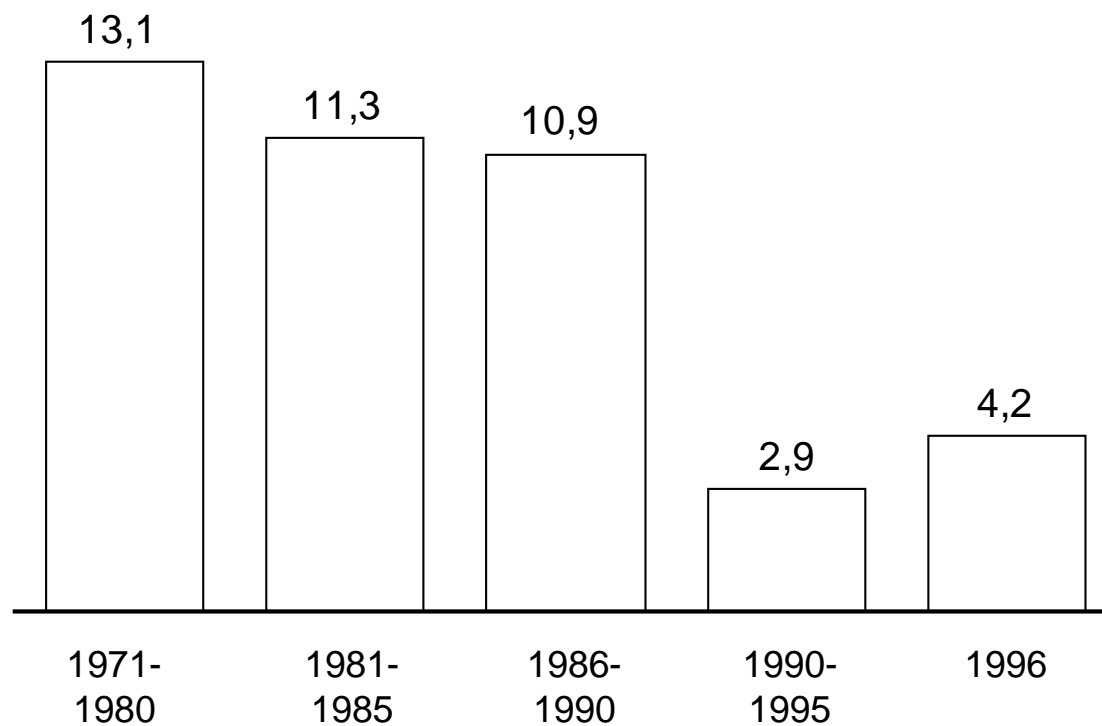
Distribution de la population canadienne selon l'âge
 Millions d'habitants



* Y compris les achats faits avant l'âge de 18 ans.

LA CROISSANCE DES PRIMES D'ASSURANCE-VIE ET DES COTISATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT DE RENTES AU CANADA A RALENTI

TCAC
Pourcentage

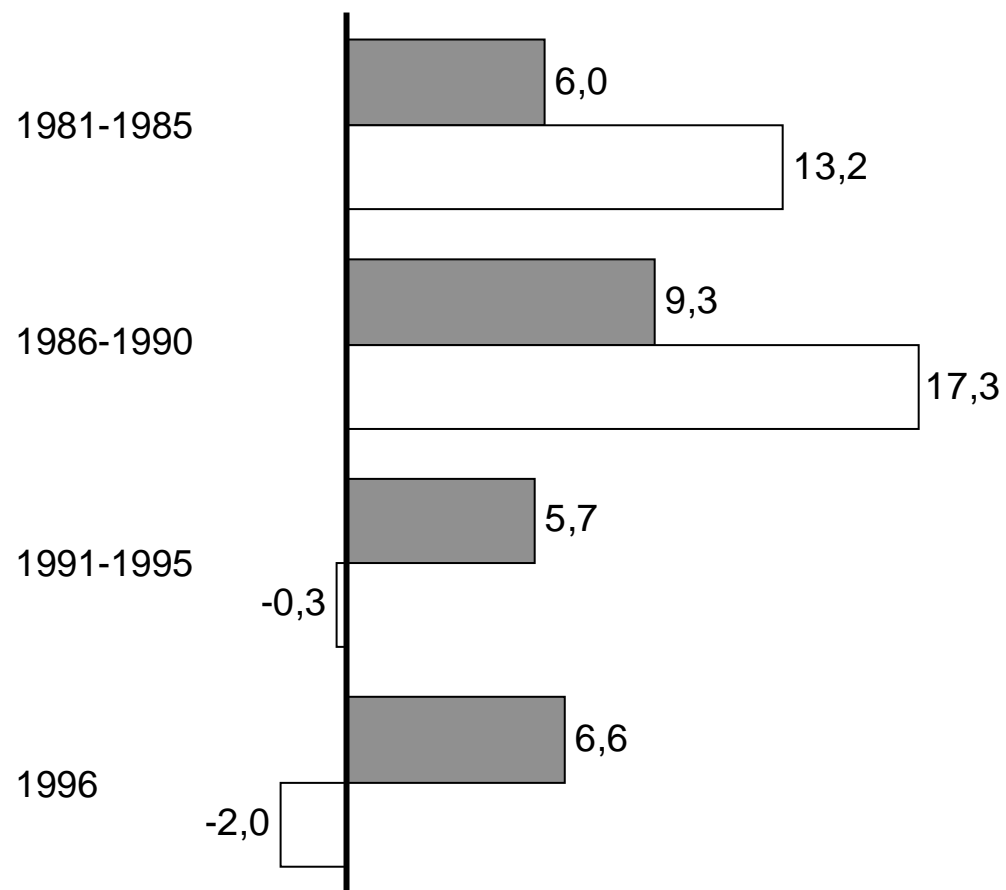


LA CROISSANCE DES PRIMES D'ASSURANCE-VIE A RÉCEMMENT DÉPASSÉ CELLE DES COTISATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT D'UNE RENTE

EXEMPLE CANADIEN

Primes

TCAC, pourcentage



■ Assurance-vie
□ Rentes

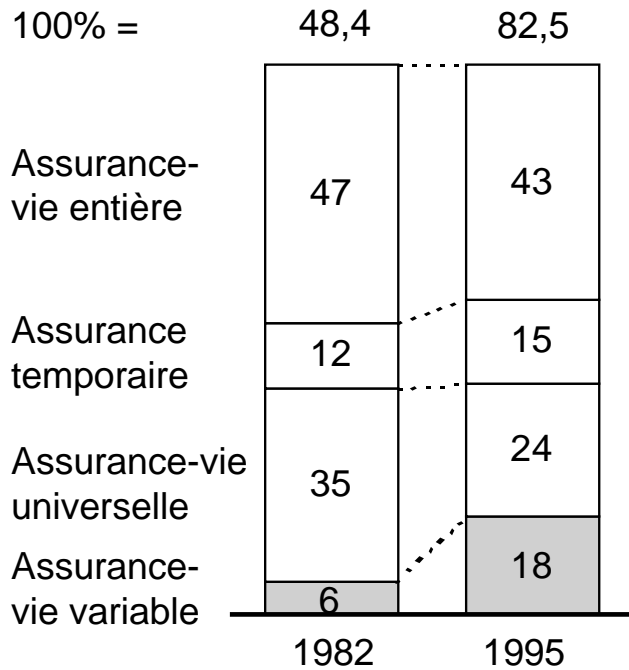
L'AGENCEMENT DES PRODUITS ÉVOLUE

EXEMPLE AMÉRICAIN

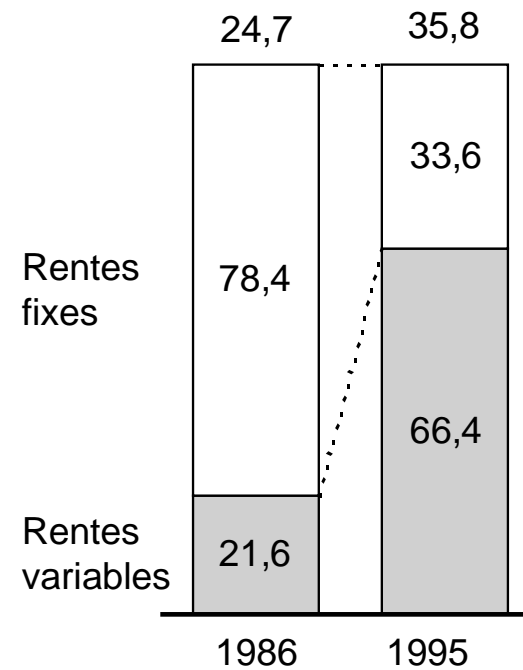
Part du marché

Milliards \$ US, pourcentage

Produits d'assurance-vie



Produits de rente

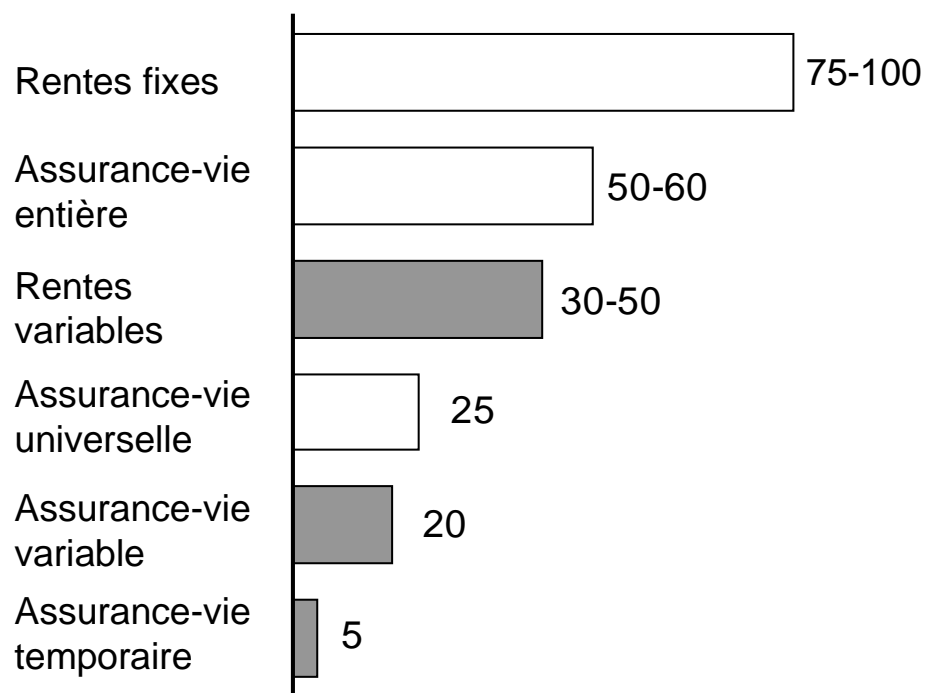


LES PRODUITS QUI AUGMENTENT D'AVANTAGE ONT DES MARGES BÉNÉFICIAIRES PLUS FAIBLES

ESTIMATIONS - É.-U.

Écarts

Points de base



■ Part de plus en plus grande des ventes de produits

Avec intermédiaire

Les rendements des rentes fixes et des produits d'assurance-vie entière reposent sur des écarts de revenu fixe et offrent donc sans cesse un rendement relativement élevé.

Sans intermédiaire

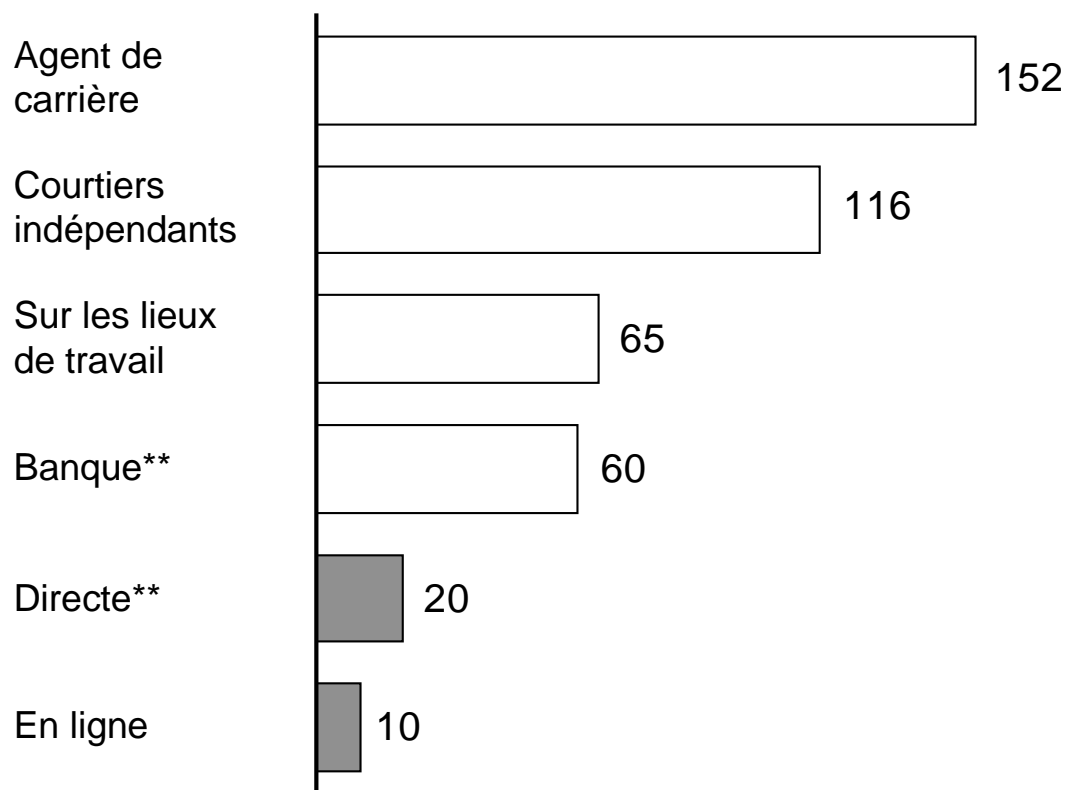
Les marges sur les produits de rente et d'assurance-vie variable sont liées aux investissements du marché financier et ont donc tendance à suivre les indices boursiers.

À faible valeur ajoutée

Les marges sur les produits à terme sont étroites car la souscription du risque de mortalité de base offre peu de valeur.

LES COÛTS DES NOUVEAUX CANAUX DE DISTRIBUTION SONT BEAUCOUP MOINS ÉLEVÉS

Nouveaux canaux de distribution à coûts moins élevés
Pourcentage de la prime de première année*



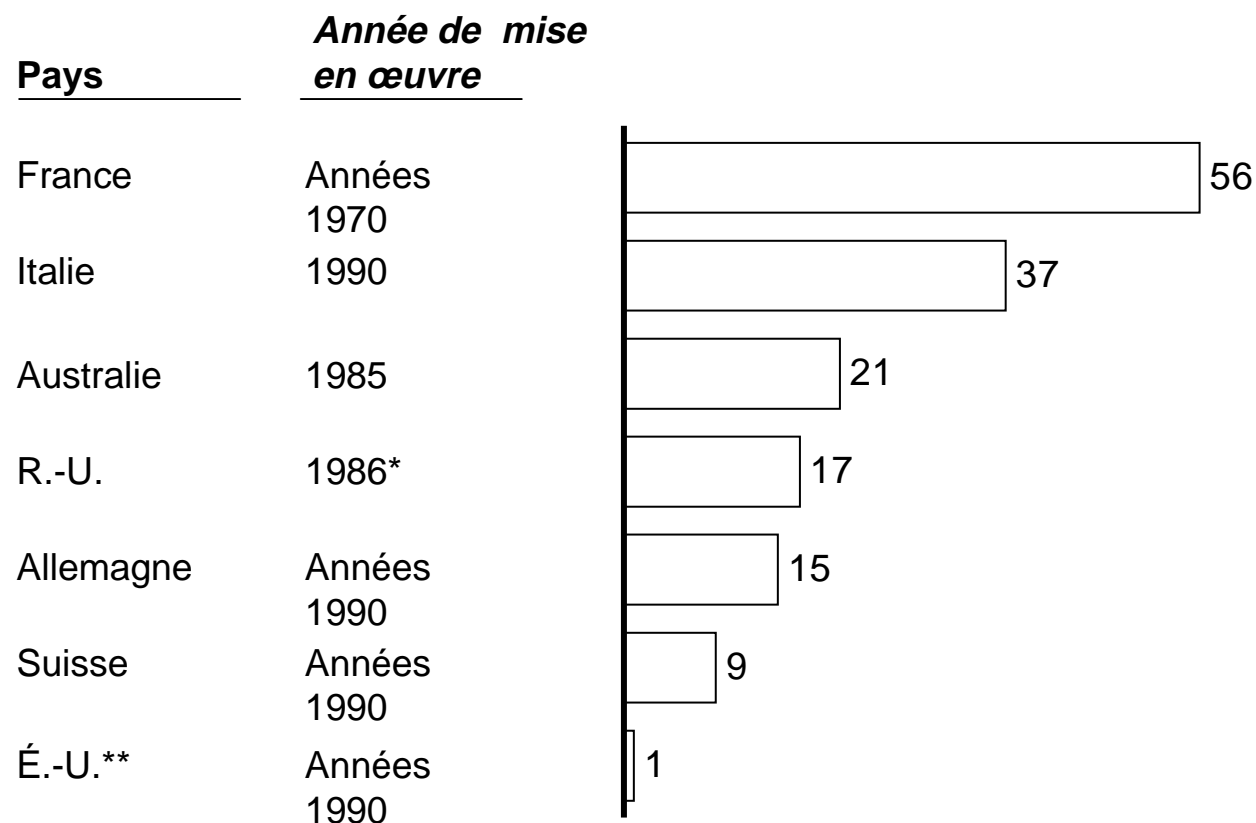
* Coût de l'acquisition ordinaire d'une assurance-vie.

** Expérience du R.-U.

LA BANCASSURANCE A FAIT SES PREUVES DANS D'AUTRES PAYS

Part du marché des primes d'assurance-vie détenue par les banques
en 1996

Pourcentage

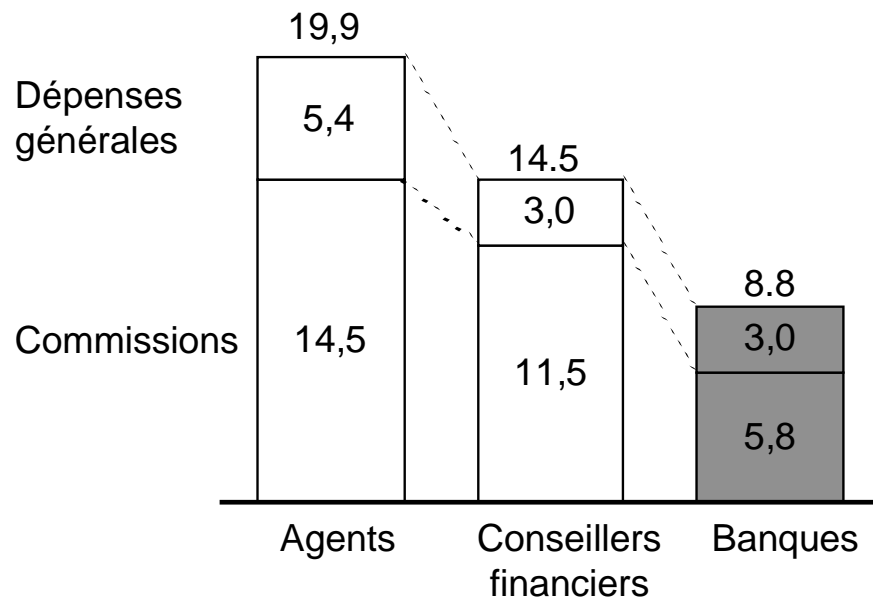


* La bancassurance prévue dans la *Financial Services Act* existe depuis la fin des années 1960.

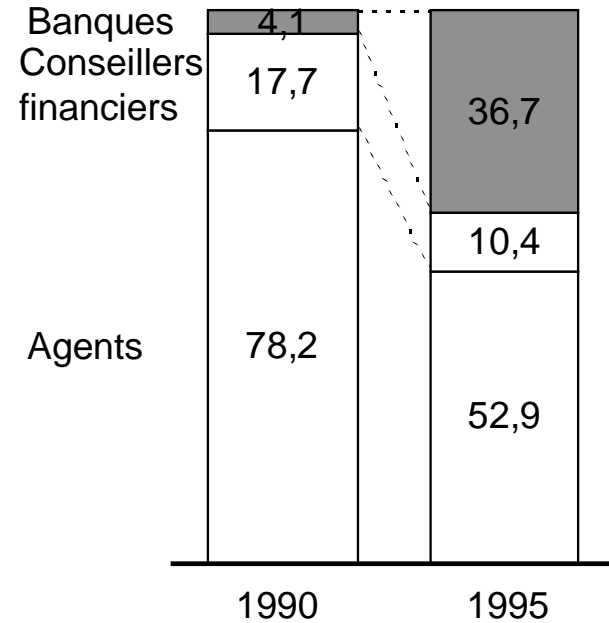
** Données de 1997.

LA BANCASSURANCE A EU DU SUCCÈS EN ITALIE EN RAISON DE SES AVANTAGES AU NIVEAU DES COÛTS

Ratio des coûts par canal, 1995
Milliards \$ CAN



Nouveaux clients au titre de l'assurance-vie*
Milliards \$ CAN, pourcentage
100 % = 1,3 2,8

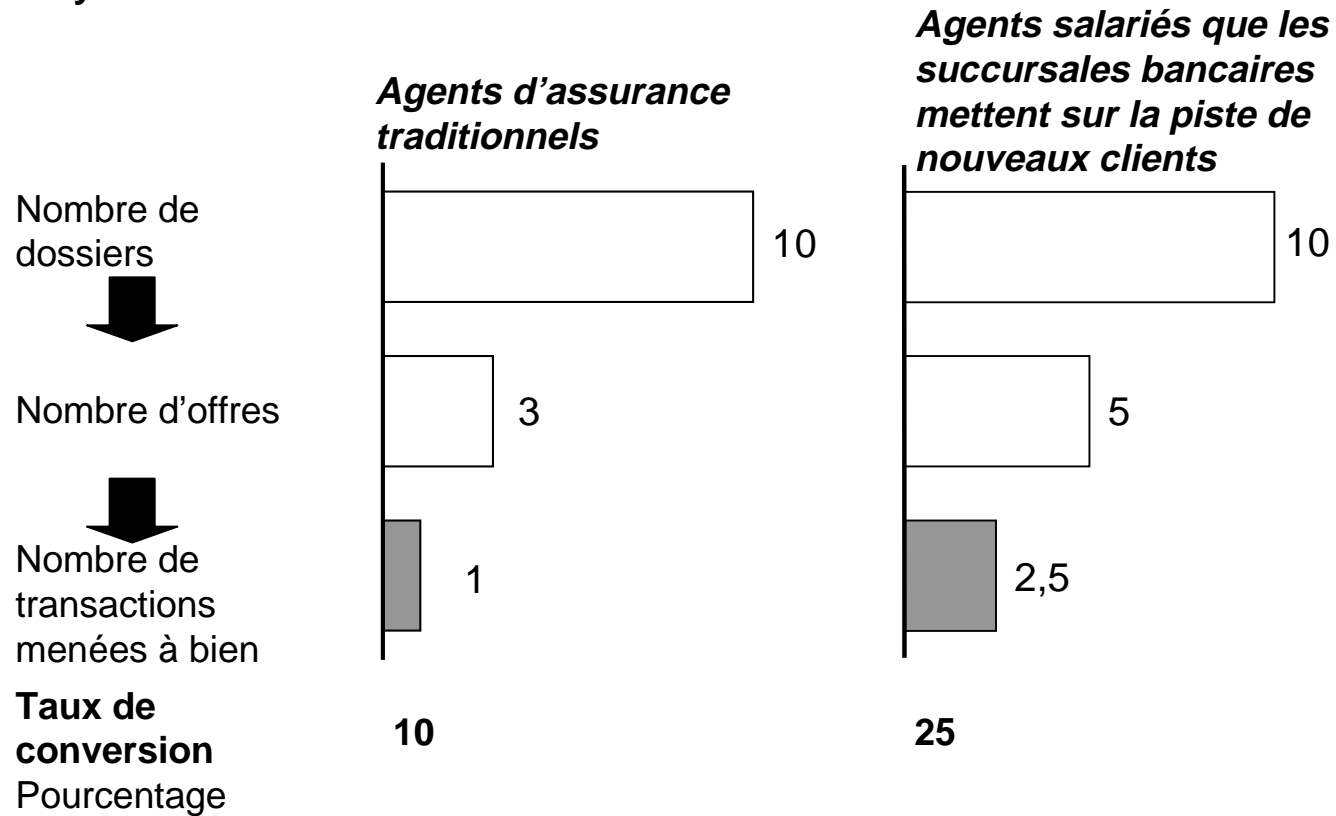


* Primes de première année + augmentation des primes uniques pour les banques; primes de première année + 1/10 des primes uniques pour les autres canaux.

LA PRODUCTIVITÉ DES BANQUES EST SUPÉRIEURE À CELLE DES AGENTS TRADITIONNELS

EXEMPLE AMÉRICAIN

Rendement moyen - ventes

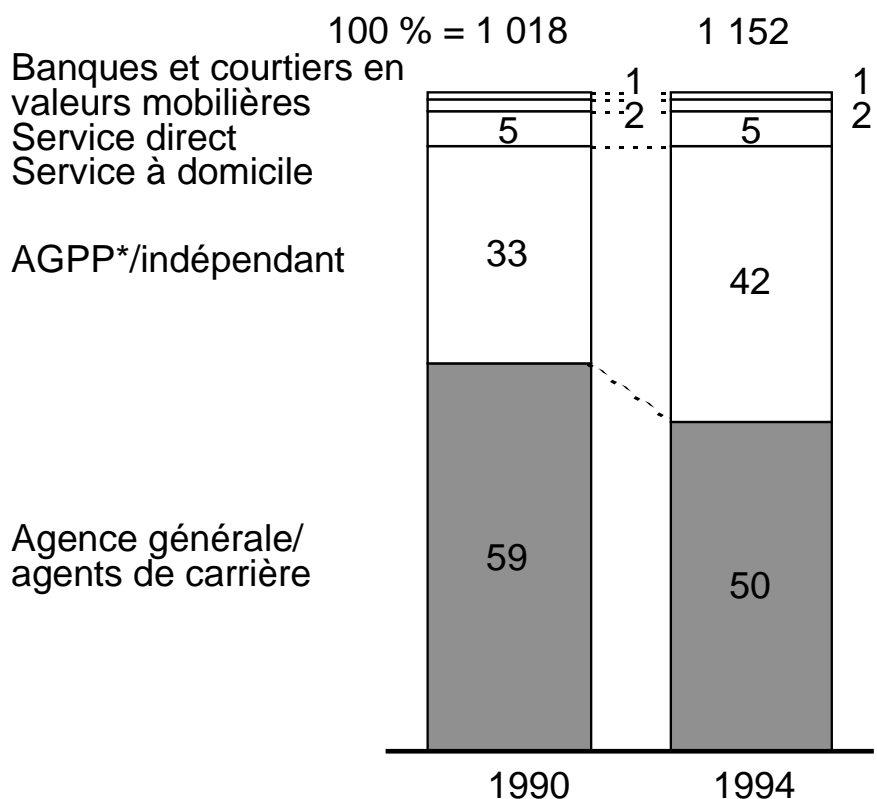


LES AGENTS PERDENT DU TERRAIN FACE AUX AUTRES FOURNISSEURS

EXEMPLE AMÉRICAIN

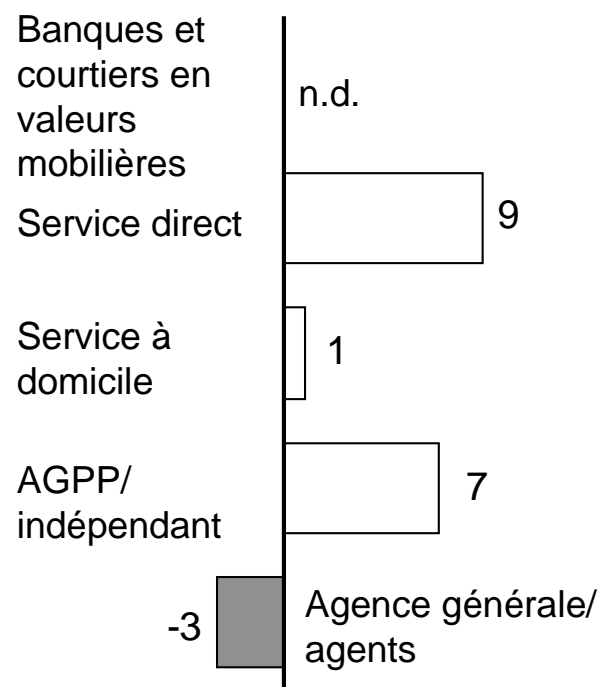
Part du canal des assurances

Valeur nominale, milliards \$, pourcentage



Taux de croissance annuelle composé

Pourcentage

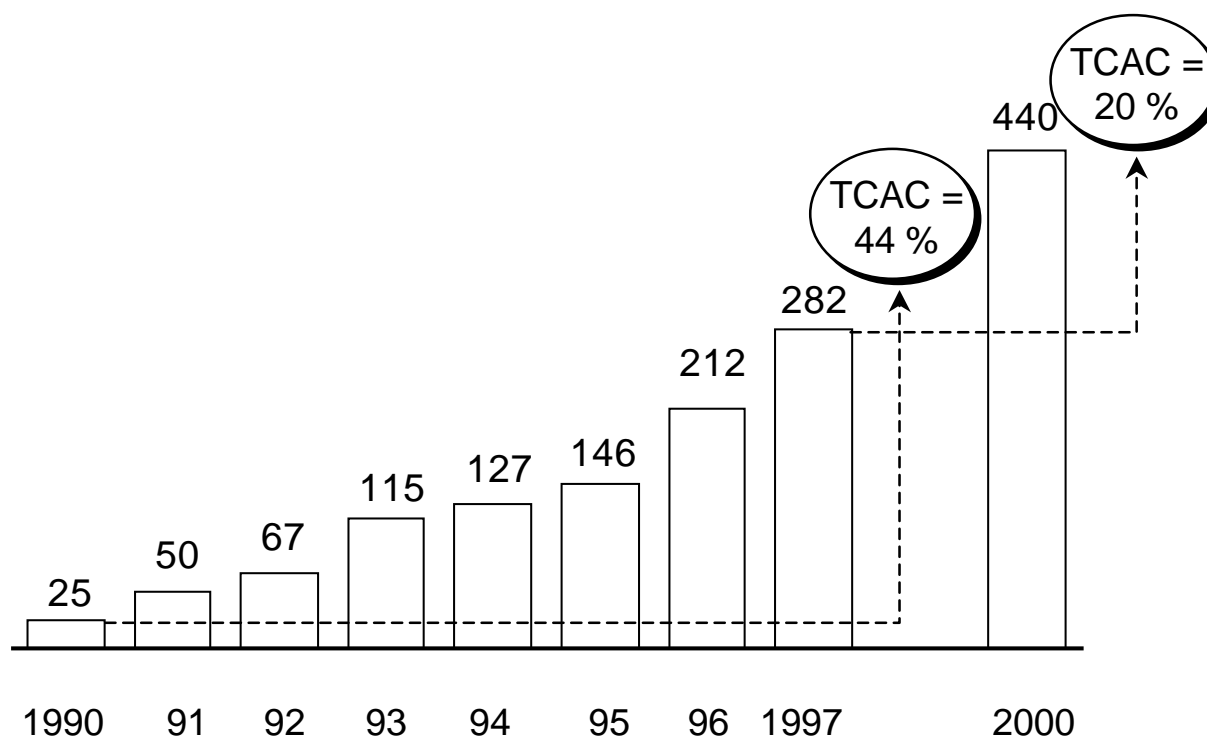


* Agent général de produits primaires.

LES FONDS COMMUNS DE PLACEMENT* ONT CONNU UNE FORTE CROISSANCE AU CANADA

EXEMPLE CANADIEN

Actifs sous gestion
Millions \$ CAN



* Y compris ceux du marché monétaire.

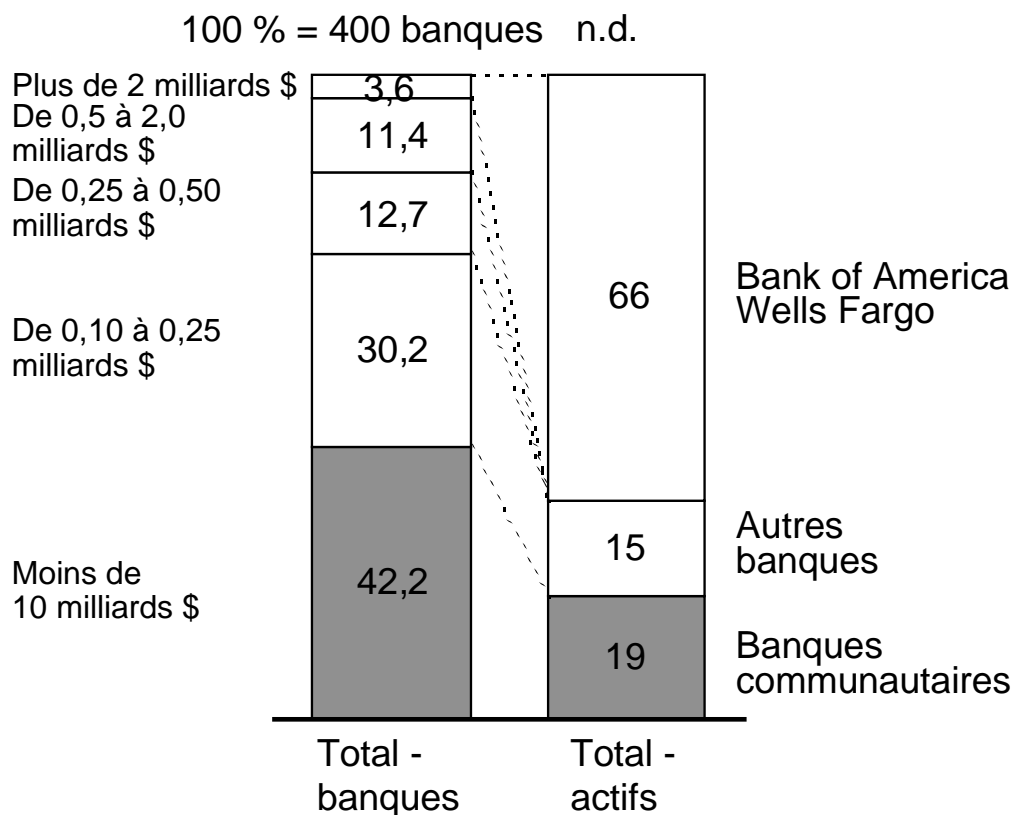
Source : IFIC; analyse de McKinsey & Company.

DES BANQUES COMMUNAUTAIRES VOIENT LE JOUR POUR COMBLER LES LACUNES AU NIVEAU DU SERVICE

EXEMPLES DES É.-U.

Californie - opérations bancaires par taille des banques (selon l'actif)

Pourcentage, 1997



Le mécontentement des clients...

[TRADUCTION] « Le sentiment de colère (à la suite de fusions bancaires importantes) et le sentiment de perte de la dimension communautaire propulsent notre croissance »

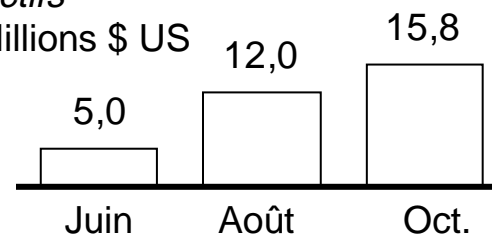
D. Fischer, propriétaire, banque communautaire

...est à la base de l'expansion des nouvelles banques communautaires

Ranchero Community Bank
(a ouvert ses portes en juin 1997 avec 16 employés)

Actifs

Millions \$ US



Rendement de l'actif moyen 3,6 %

Vision : Un supermarché de services bancaires exceptionnels et non une banque dans un supermarché.

* Il s'agit de banques indépendantes (qui n'appartiennent pas à une grande société de portefeuille bancaire) qui s'intéressent à une communauté en particulier et dont l'actif est inférieur à 500 millions \$.

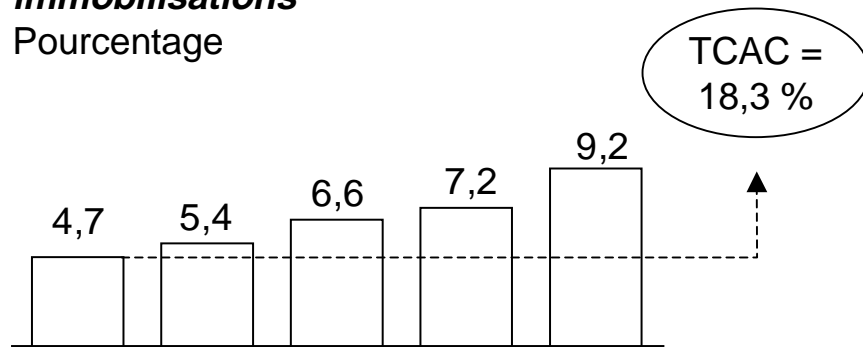
Chapitre 5 — Pièces

LE SECTEUR FINANCIER CANADIEN EST IMPORTANT POUR L'ÉCONOMIE CANADIENNE

Secteur des finances et de l'assurance - part :

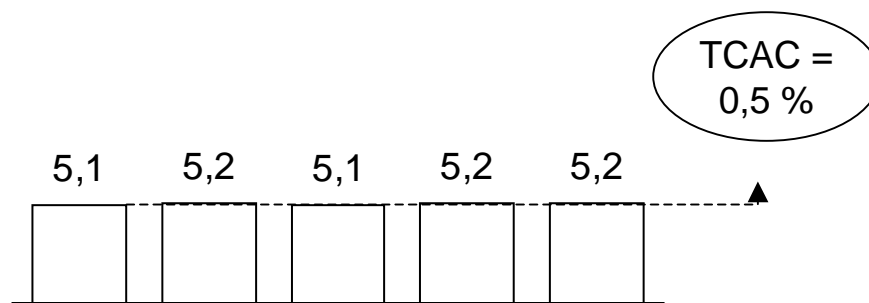
Des dépenses publiques et privées en immobilisations

Pourcentage



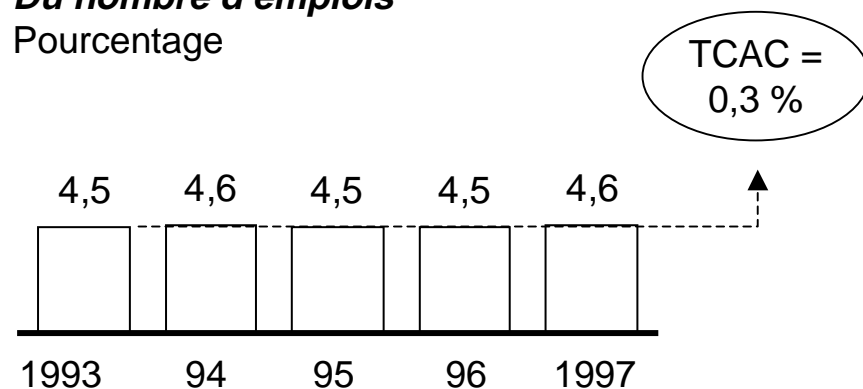
Du produit intérieur brut

Pourcentage



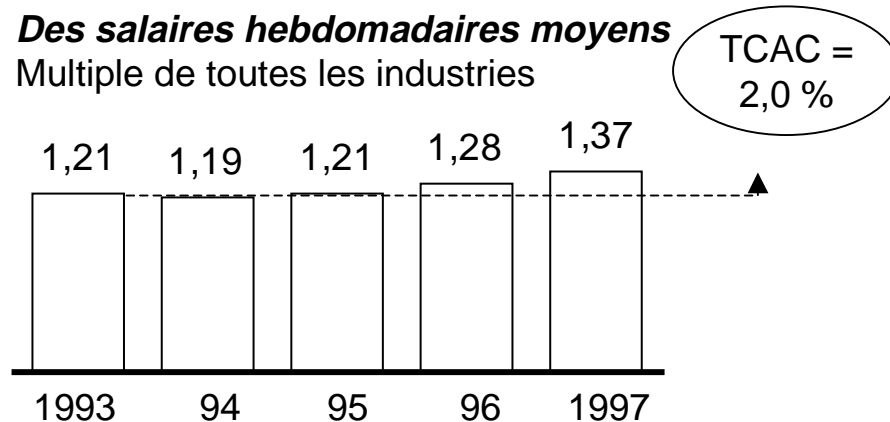
Du nombre d'emplois

Pourcentage



Des salaires hebdomadaires moyens

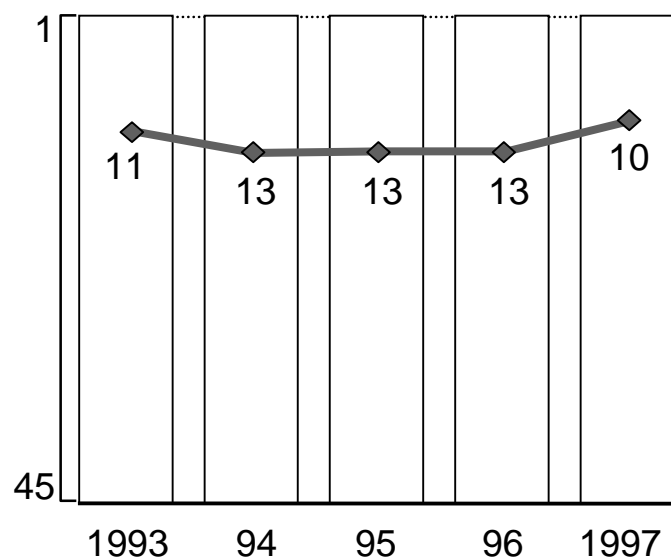
Multiple de toutes les industries



SELON L'IMD*, LE SECTEUR CANADIEN DES FINANCES EST VIGOUREUX ET S'AMÉLIORE

Classement général du secteur des finances

Sur 45



Éléments (choisis)

Classement Sur 45

Efficiences du secteur bancaire

- Politique de la banque centrale
- Écarts de taux d'intérêt
- Réglementation juridique adéquate
- Taille des banques

4
4
7
11

Disponibilité du capital

- Capital de risque
- Marchés boursiers
- Accès aux marchés financiers étrangers
- Crédit
- Accès aux marchés financiers locaux
- Affacturage

2
8
18
14
16
18

Coût du capital

- Coût du capital
- Cote de solvabilité du pays**
- Taux d'intérêt réels à court terme (1996)

6
14
17

Dynamisme du marché boursier

- Règles régissant les opérations entre initiés
- Capitalisation boursière
- Sociétés nationales inscrites à la cote
- Droits des actionnaires
- Valeur transigée

5
6
6
7
11

* International Institute for Management Development.

** Données tirées de l'*Institutional Investor*.

SIX FACTEURS SONT À LA SOURCE DE LA COMPÉTITIVITÉ DES BANQUES DANS LE SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS PERSONNELS (SFP)

	De quoi il s'agit	Ce que cela vous apporte
Excellence opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership général pour ce qui est du rendement. • Procédés très efficaces et automatisés. • Distribution particulière et efficace. • Très grande compétence en matière de marketing et de vente. • Politique et habiletés supérieures en matière de crédit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avantage concurrentiel grâce à la valeur supérieure offerte aux clients. • Flexibilité financière grâce à des marges et à une capitalisation boursière supérieures.
Offre distinctive à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Agencement de produits et de prix habituellement adaptés aux besoins précis d'un segment de clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avantage concurrentiel grâce à la valeur supérieure offerte aux clients.
Fidélisation de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients ne changent pas facilement de fournisseurs pour des raisons de coût, de commodité ou autres. • Les clients sont fidèles à des produits de marque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché « sécuritaire ». • Coûts moins élevés pour aller chercher des clients.
Taille	<ul style="list-style-type: none"> • Base de clients plus vaste. • Capitalisation boursière supérieure. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gains d'efficacité d'échelle. • Position privilégiée sur le marché. • Capacité de faire des investissements importants. • Employeur plus intéressant.
Gamme de produits	<ul style="list-style-type: none"> • Vaste gamme de produits connexes – service à guichet unique – offerts aux clients à la recherche d'un service de distribution intégré. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût unitaire de distribution moindre. • Plus grande commodité pour les clients. • Les produits complexes ne sont pas aussi rentables (p. ex. assurance-vie pour des clients hauts de gamme).
Présence/compétences internationales	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences, activités et contacts à l'échelle internationale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion de la clientèle, alliances et acquisitions en vue de garantir la mondialisation des produits (p. ex., gestion d'actifs).

LE FOURNISSEUR PROSPÈRE DE SFP DE L'AN 2000 DEVRA EXCELLER DANS CINQ COMPÉTENCES DE BASE



BANQUE CANADIENNE ACCUSE DU RETARD PAR RAPPORT À LA BANQUE LE PLUS PERFORMANTE DES É.-U., DU R.-U. ET DE L'ALLEMAGNE

Comparaison de l'efficacité des banques¹

Pourcentage

	Institution	1996	Moyenne des 5 premières banques du pays (lorsque les données sont disponibles)
Royaume-Uni	Abbey National	43,1	59,1
	HSBC	54,3	
	Lloyds TSB	59,4	
	Barclays	68,5	
	National Westminster	70,2	
Canada	BNE	60,0	62,9
	CIBC	62,3	
	TD	63,0	
	BM	64,5	
	BRC	64,6	
États-Unis	NationsBank	58,2	63,5
	BankAmerica	61,3	
	Citicorp	61,4	
	Wells Fargo****	66,2	
	Chase Manhattan	70,6	
Allemagne	HypoBank	57,2	67,2
	Vereinsbank	63,1	
	Commerz Bank	64,5	
	Dresdner Bank	73,1	
	Deutsche Bank	78,5	
Pays-Bas	ABN Amro	67,7	69,9⁴
	ING Bank	72,1	
Suisse	Zürich Kantonal Bank	66,6	71,2⁴
	UBS	69,8	
	Crédit Suisse	73,0	
	Swiss Bank	75,3	
Japon	Tokyo-Mitsubishi	92,1	94,7⁵
	Sumitomo	94,6	
	Sakura	95,6	
	Sanwa	96,5	

1 Dépenses autres qu'en intérêts divisées par le total des bénéfices.

2 Ratios d'efficacité américains tirés de McKinsey & Company et de la base de données de la banque. Des hypothèses communes ont été utilisées pour calculer les ratios d'efficacité de toutes les banques. Par conséquent, certaines données diffèrent de celles inscrites dans les rapports (p. ex., le ratio de la Chase Manhattan est de 57%).

3 Exclut la provision pour perte sur prêt de 1996 de 105 millions \$ et les coûts d'intégration de la First Interstate, qui totalisaient 440 million \$.

4 Moyenne des 2 premières banques.

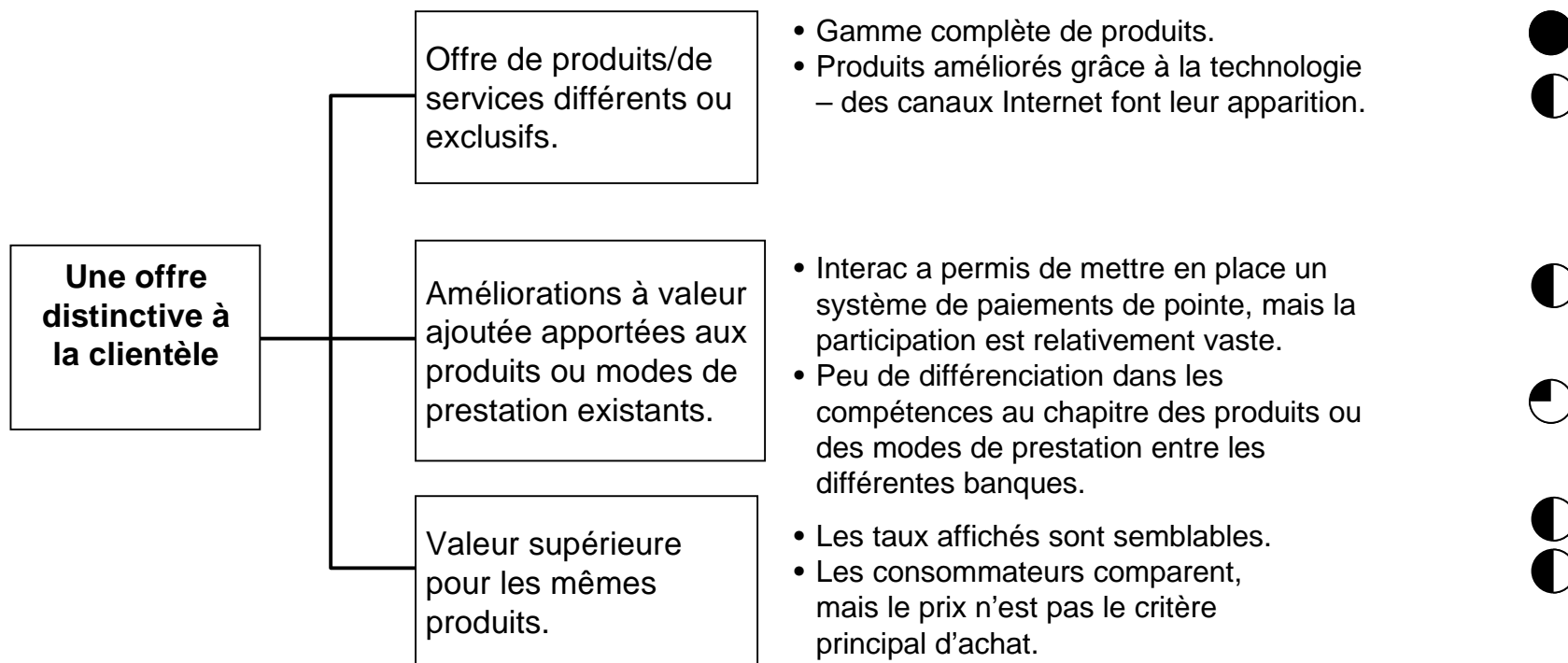
5 Moyenne des 4 premières banques.

LES SERVICES OFFERTS PAR LES BANQUES CANADIENNES NE SONT PAS DIFFÉRENCIÉS



Observations sur les banques canadiennes

Position pour « tenir le fort »



LES BANQUES CANADIENNES ONT SU FIDÉLISER LEURS CLIENTS



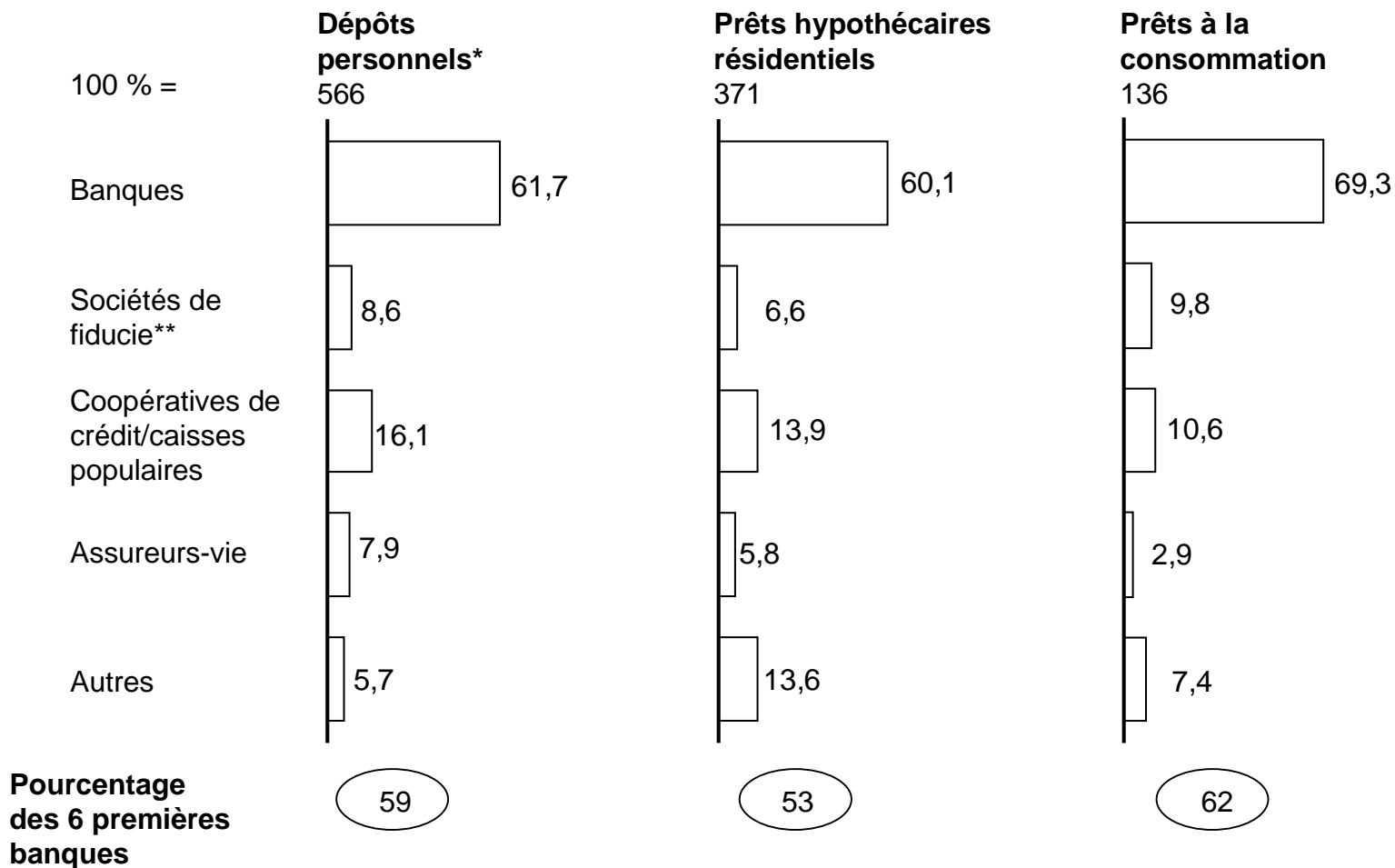
	Observations sur les banques canadiennes	Position pour « tenir le fort »
Fidélisation des clients	Présence sur le marché <ul style="list-style-type: none"> • Les 6 premières banques comptent 7 442 succursales. • 14 484 GBA dans les réseaux des 6 premières banques, mais tous les fournisseurs y ont largement accès grâce au réseau Interac. 	<p>●</p> <p>◐</p>
	Sensibilisation des clients <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance quasi-universelle, mais la valeur non clairement établie des marques de commerce font que les consommateurs sont peu influencés. 	<p>◐</p>
	Base de clients <ul style="list-style-type: none"> • Chefs de file dans les SFP fondamentaux. 	<p>●</p>
	Fidélité des clients <ul style="list-style-type: none"> • Aucune institution n'a mis la main sur plus de 1 % du marché par année, sauf à la suite des acquisitions. 	<p>●</p>

LES BANQUES DOMINENT LES VOLETS DÉPÔTS, PRÊTS HYPOTHÉCAIRES RÉSIDENTIELS ET PRÊTS À LA CONSOMMATION

ESTIMATIONS

Concentration des produits, 1997

Milliards \$ CAN, pourcentage



* Exclut les dépôts en devises; inclut les dépôts personnels à préavis et à la demande, les rentes individuelles des assureurs-vie et les fonds communs de placement du marché monétaire.

** Indépendante, y compris le Canada Trust.

LA TAILLE PEUT AIDER DANS LE SECTEUR DES SFP

Les économies d'échelle sont possibles...

...mais ne sont pas toujours réalisées.

Gains d'efficacité d'échelle

- Distribution physique plus efficace.
- Coûts de traitement unitaire moindres.
- Masse critique pour adapter sur mesure les produits et les services offerts.

Position sur le marché

- Capacité d'investir dans des marques.
- Capacité de distribuer ses produits et services.

Robustesse financière

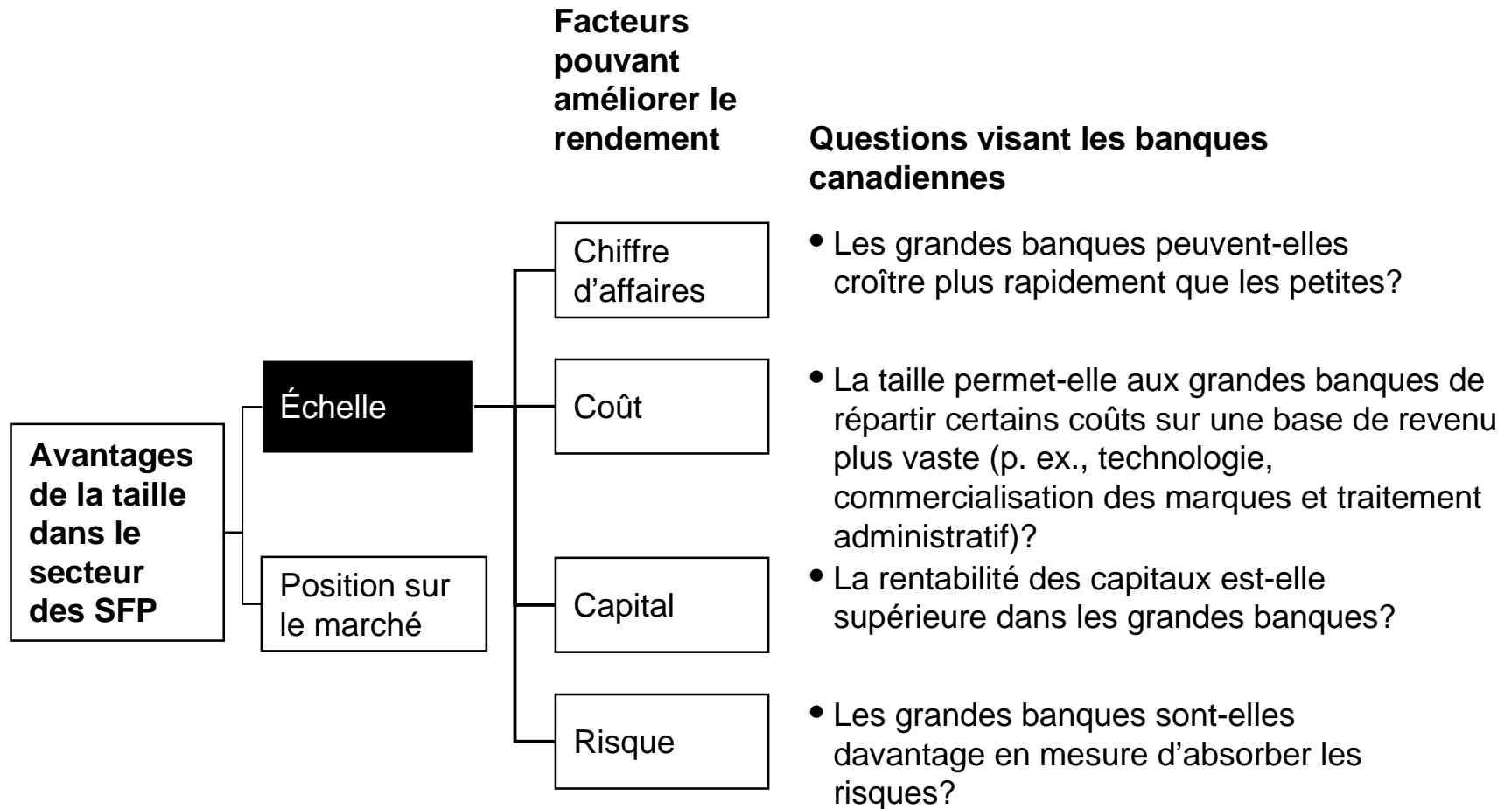
- Capitalisation boursière plus élevée ou plus de capitaux d'investissement en vue d'acquies des capacités ou de se tailler une place sur le marché.

Pouvoir de recrutement

- Capacité d'attirer, de développer ou de retenir des talents de calibre vraiment mondial.

- Complexité accrue.
- Conjoncture.
- Capacité organisationnelle.

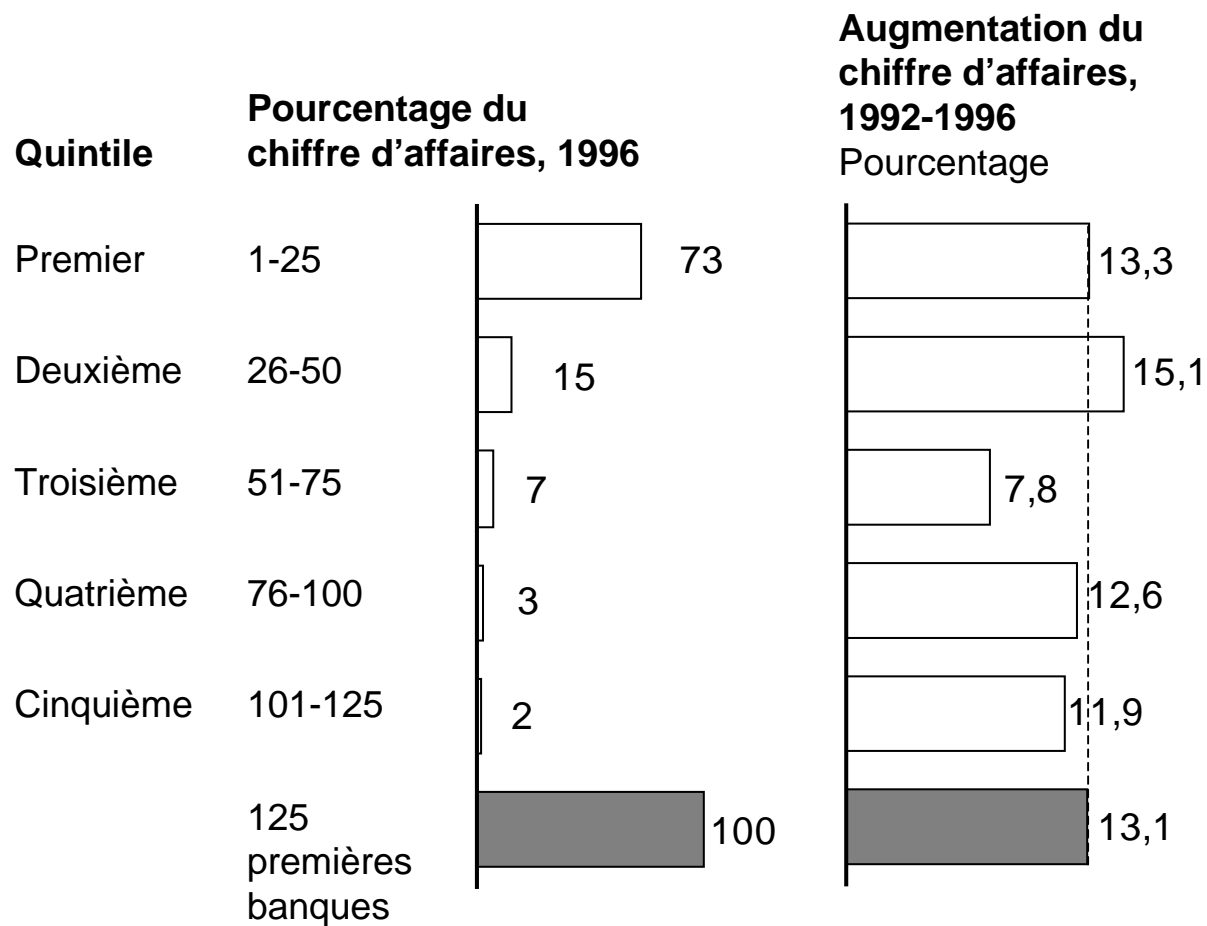
LES GAINS D'EFFICIENCE D'ÉCHELLE SONT L'UN DES AVANTAGES DE LA TAILLE



LES PLUS GRANDES BANQUES AMÉRICAINES NE SONT PAS CELLES QUI PROGRESSED LE PLUS RAPIDEMENT

Chiffre d'affaires des 125 premières banques américaines*

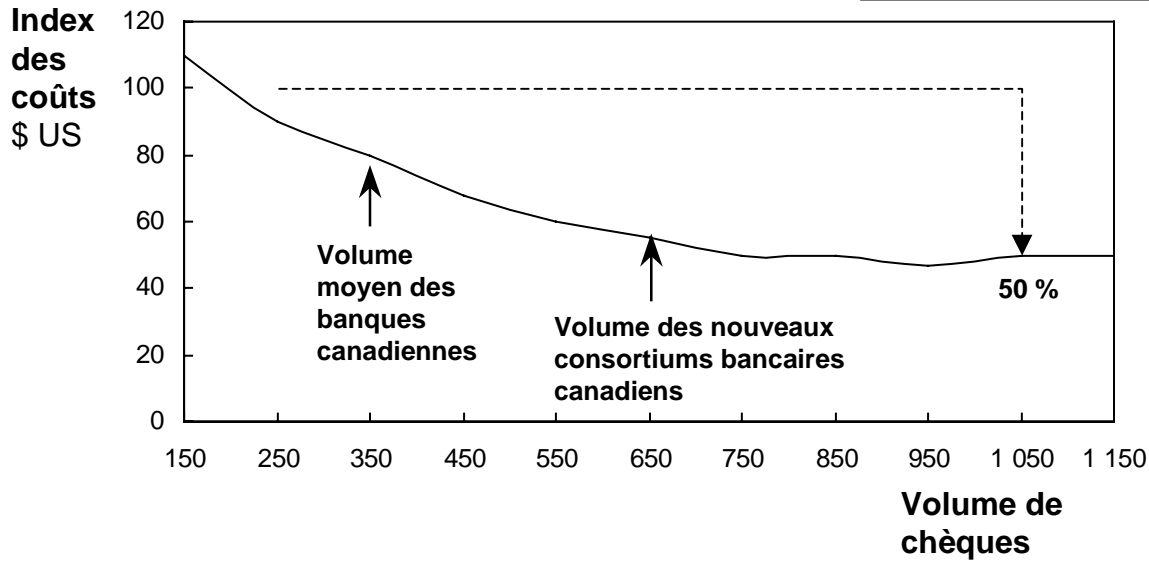
Revenu



* Selon la taille de l'actif.

L'EFFET D'ÉCHELLE A DE L'IMPORTANCE DANS LE TRAITEMENT ADMINISTRATIF, MAIS JUSQU'À UN CERTAIN POINT

Coût de traitement des chèques

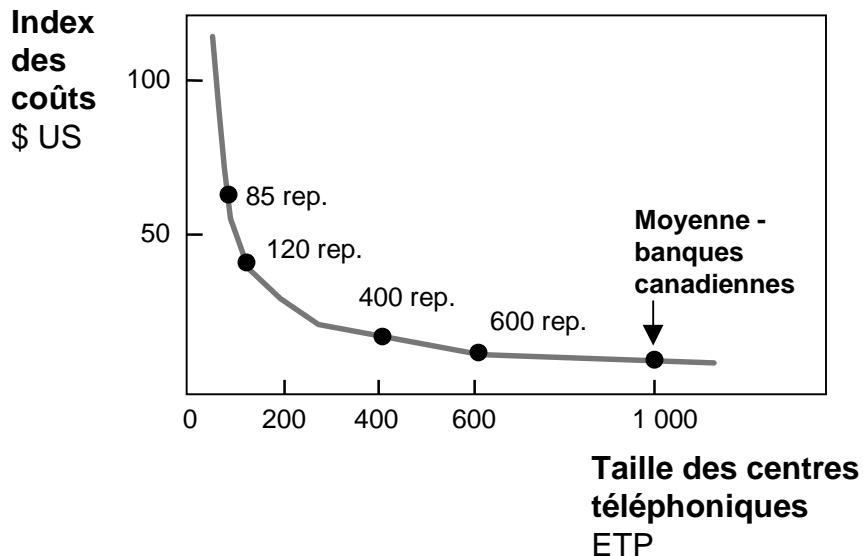


Coût

Observations

- Le consortium canadien de compensation des chèques fait preuve de solutions créatives pour réduire les coûts de traitement sans fusionner les banques.
- Au-delà d'un certain point, les rendements diminuent avec une échelle plus grande.
- Les banques canadiennes ont déjà atteint l'échelle minimale d'efficacité dans les centres téléphoniques.

Coût fixe par appel selon la taille du centre téléphonique

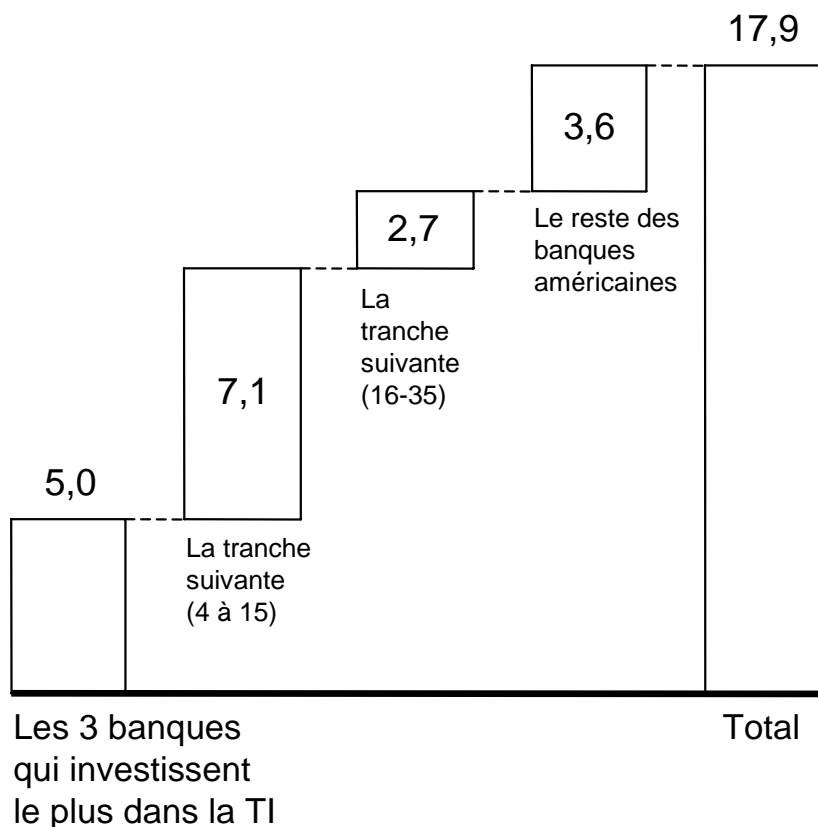


EN TERMES ABSOLUS, LES DÉPENSES DES BANQUES CANADIENNES AU TITRE DE LA TI SONT PEU ÉLEVÉES PAR RAPPORT À CELLES DES É.-U.

ESTIMATIONS

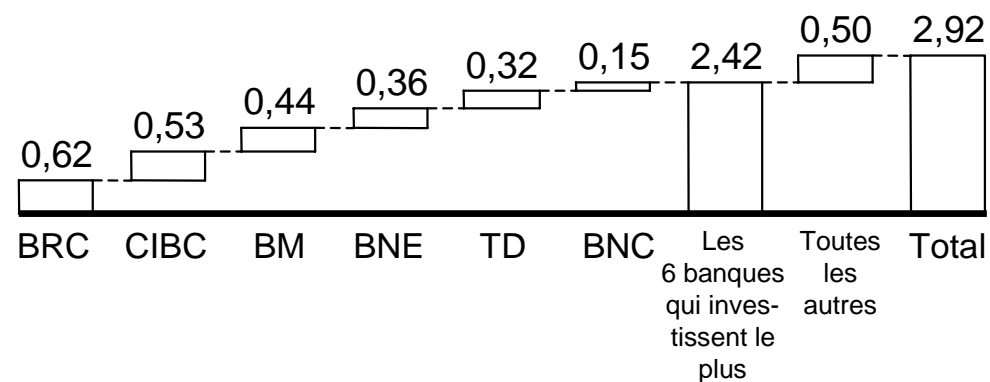
TI - dépenses des banques américaines, 1996

Milliards \$ US



TI - dépenses des banques canadiennes, 1996

Milliards \$ US



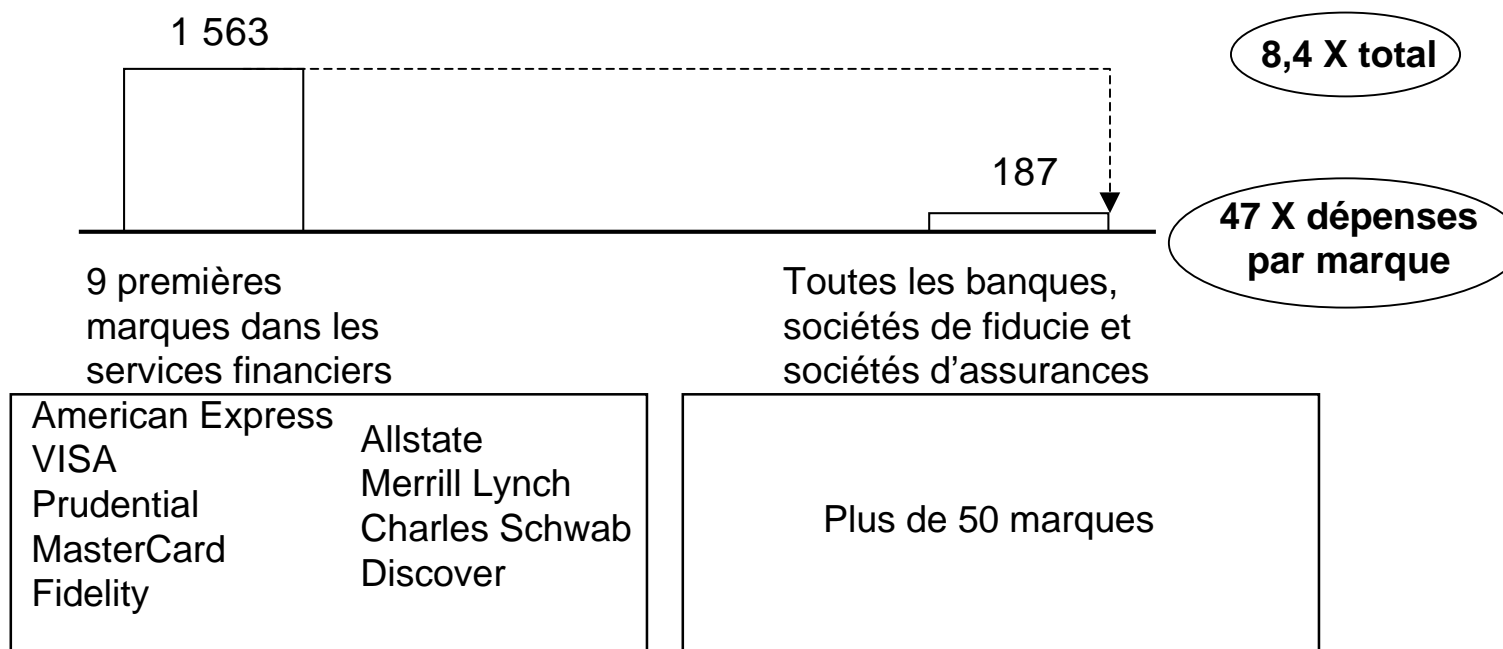
LE BUDGET CANADIEN PRÉVU POUR APPUYER LES MARQUES À L'ÉCHELLE MONDIALE EST INSUFFISANT

ESTIMATIONS

Total - publicité
Millions \$ CAN

9 premières marques américaines, 1996

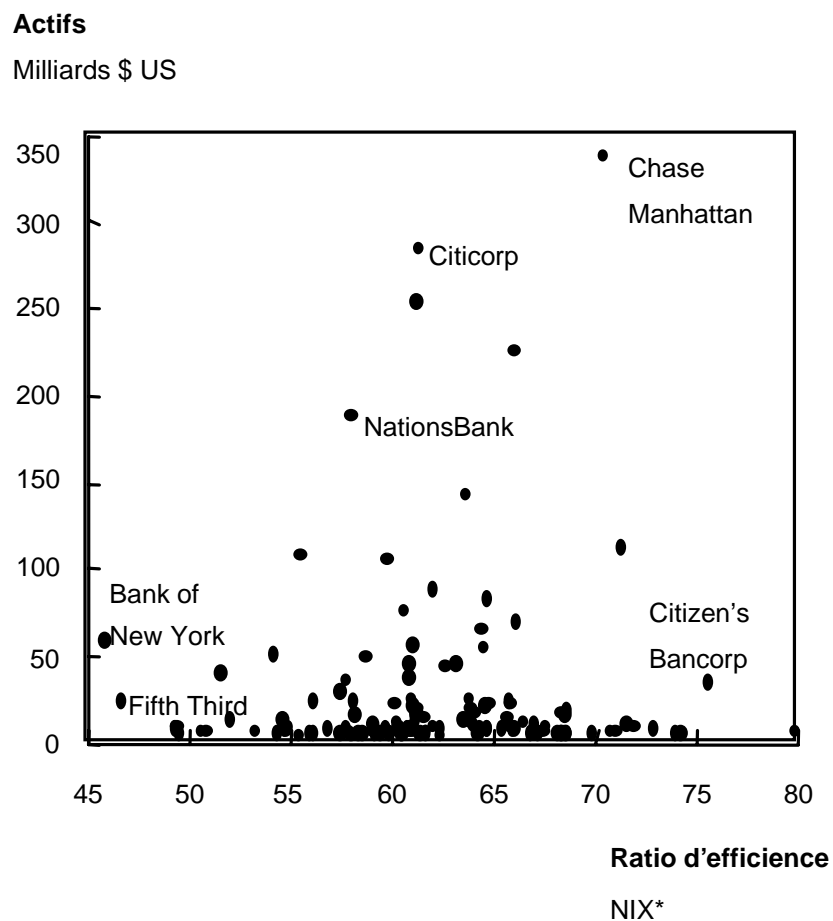
Services financiers canadiens, 1994



LA TAILLE N'EST PAS UN FACTEUR D'EFFICIENCE AUX É.-U.

125 plus grandes banques américaines, 1996

EXEMPLE AMÉRICAIN



Les avantages possibles de la taille ne se concrétisent pas nécessairement

- Défaillance de la direction
 - Manque de volonté/ incapacité à réduire les coûts
 - Intégration longue/ problématique en cas de fusion
- Impartition par les concurrents des activités associées à la taille
- Déjà au-delà de la taille optimale
- L'avantage lié aux marques n'est pas pertinent

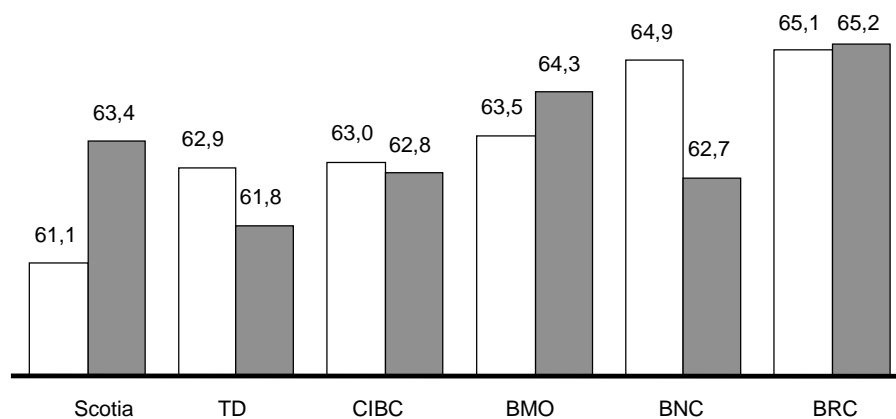
* Dépenses autres qu'en intérêts/produits d'exploitation.

Source : McKinsey & Company Global FIG Practice.

AUCUN LIEN NON PLUS AU CANADA ENTRE LA TAILLE ET L'EFFICIENCE

Ratios d'efficience
Pour cent

☐ Moyenne sur 5 ans
■ 1997

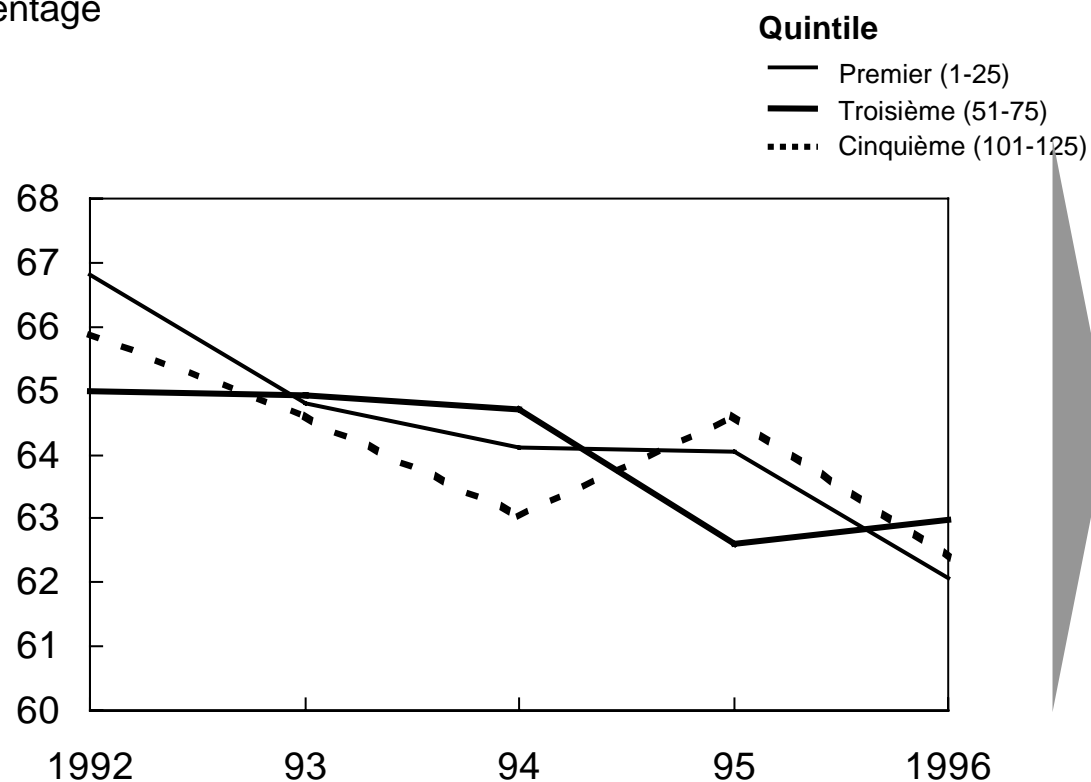


Classement - Actif	4	5	2	3	6	1
Classement moyen (5 ans) - Efficience	1	2	3	4	5	6

L'EFFICIENCE DU SECTEUR BANCAIRE, DANS L'ENSEMBLE, S'AMÉLIORE

Ratio d'efficacité (NIX)* des 125 plus grandes banques américaines

Pourcentage



Augmentation du ratio NIX, 1992-1996

Pourcentage

Quintile

Premier (1-25) -1,8

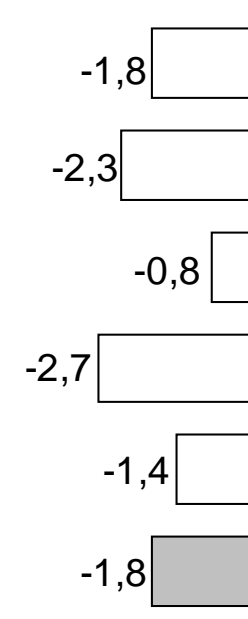
Deuxième (26-50) -2,3

Troisième (51-75) -0,8

Quatrième (76-100) -2,7

Cinquième (101-125) -1,4

Total des 125 plus grandes banques -1,8



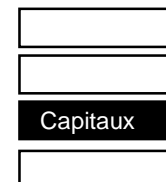
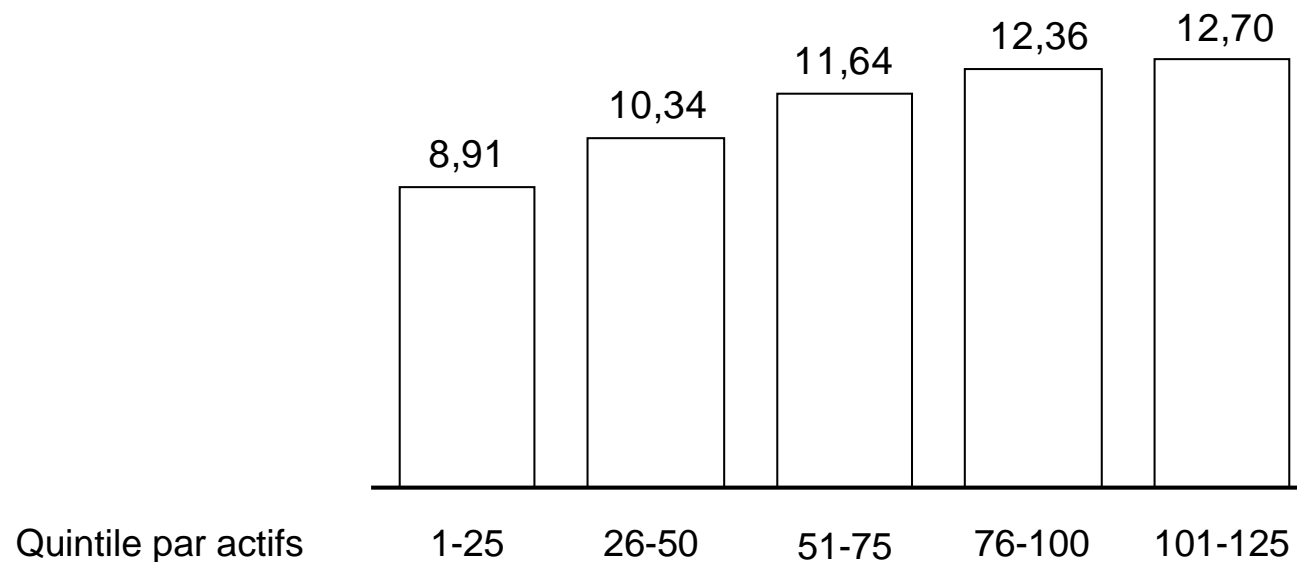
* Dépenses autres qu'en intérêts/produits d'exploitation.

LA RENTABILITÉ DES CAPITAUX EST SUPÉRIEURE DANS LES PLUS GRANDES BANQUES

EXEMPLE AMÉRICAIN

Ratio des capitaux de première catégorie* des 125 plus importantes banques américaines

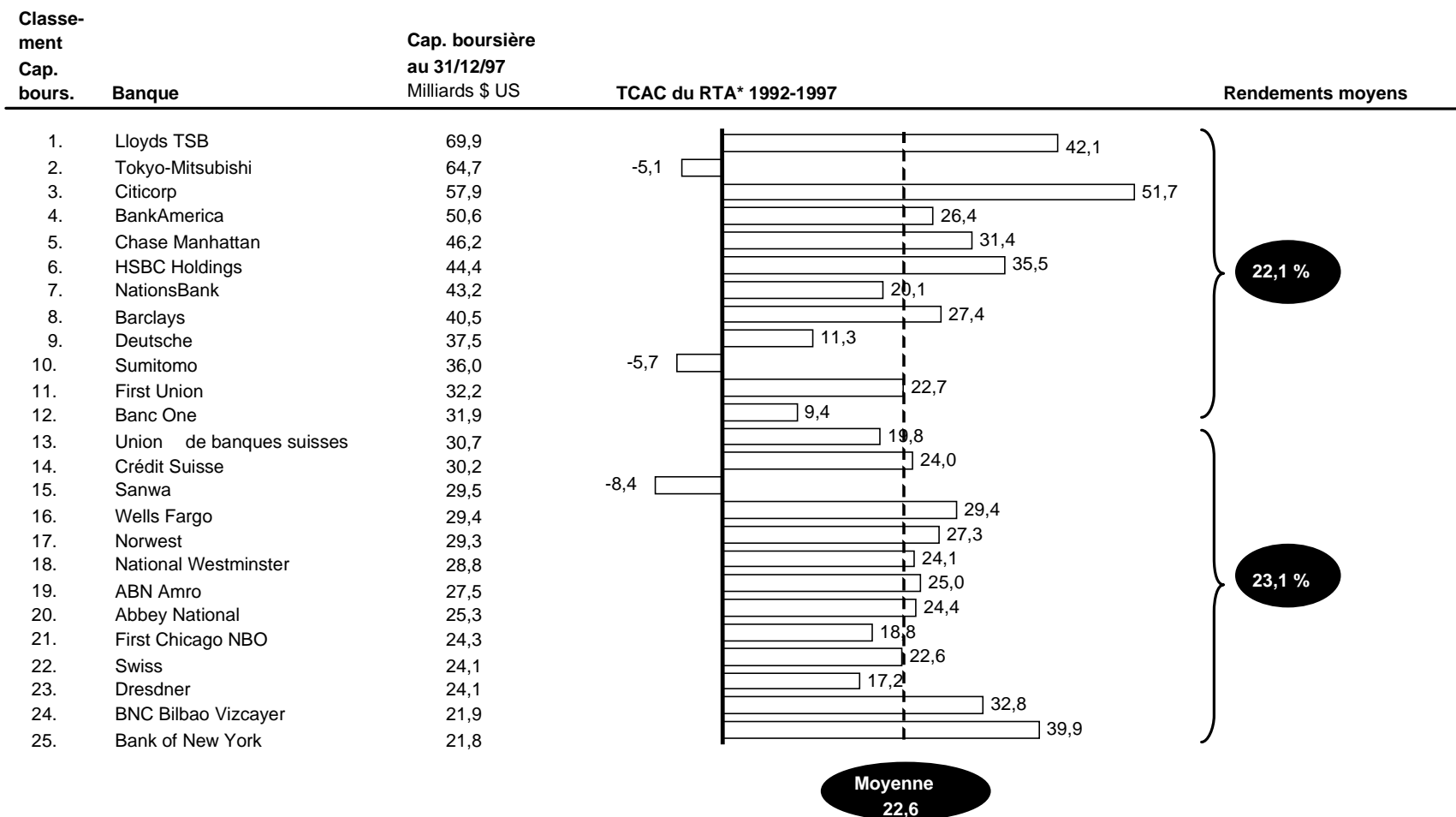
Moyenne collective sur 5 ans (1992 à 1996), pourcentage



* Actifs à risque pondéré/noyau de fonds propre.






Source : McKinsey & Company Global FIG Practice.

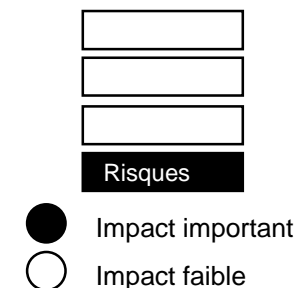
LA TAILLE NE VEUT PAS NÉCESSAIREMENT DIRE DES RENDEMENTS PLUS ÉLEVÉS POUR LES ACTIONNAIRES



* Rendement total pour les actionnaires

LA TAILLE PEUT ATTÉNUER L'IMPACT DES RISQUES SUR LES OPÉRATIONS D'UNE BANQUE

Catégorie de risques	Description/exemples	Impact de la taille sur la capacité d'absorber des risques
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> • Défaut de paiement • Pays/situation politique • Contrepartie 	
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Rendement • Paiement anticipé • Liquidité • Taux • Écart • Base • Monnaie 	
Opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Panne des systèmes • Règlement 	
Aspects liés à l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Catastrophe naturelle • Cadre réglementaire/juridique • Cadre fiscal • Situation sociale 	
Facteurs liés au comportement	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude <ul style="list-style-type: none"> – Entre institutions – À l'intérieur des institutions • Erreurs du personnel 	



LES BANQUES CANADIENNES OFFRENT TOUTE LA GAMME DES PRODUITS ET SERVICES DE SFP

Gamme complète des SFP

Paiements

- Comptes de chèques
- Chèques de voyage
- Carte de débit

Crédit

- Prêts personnels
- Marge de crédit
- Prêts hypothécaires
- Cartes de crédit
- Découverts bancaires

Capitalisation de l'actif

- Comptes d'épargne
- Fonds communs de placement
- Dépôts à terme
- FERR
- RÉR
- Titres

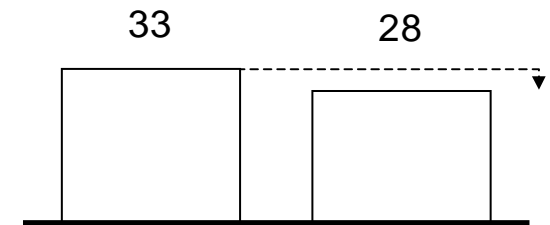
Exemple de certains services offerts par la TD



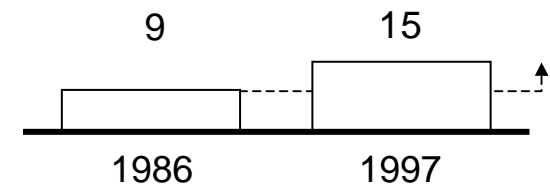
Mais de plus en plus les Canadiens sont d'avis que le guichet unique est moins intéressant

Pourcentage de répondants

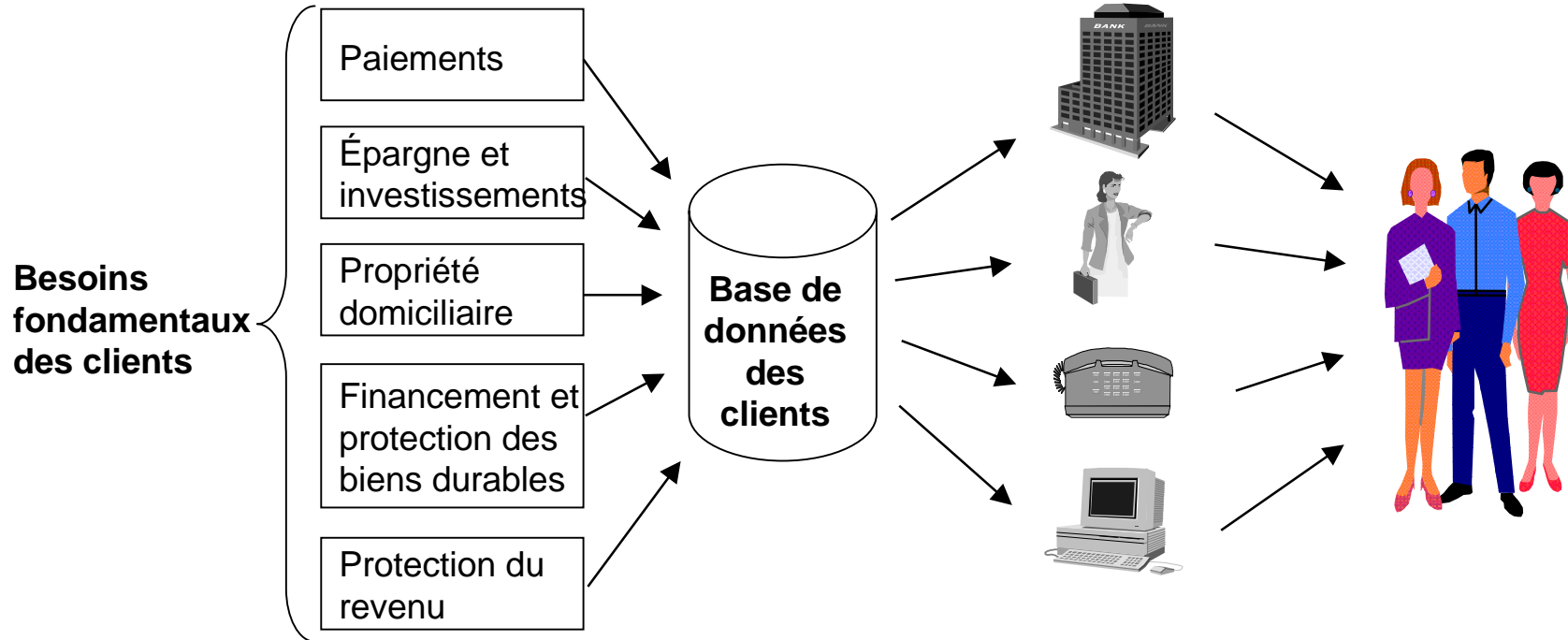
Très intéressant



Pas intéressant du tout



EN OFFRANT TOUTE LA GAMME DE PRODUITS, LES BANQUES CANADIENNES PEUVENT RÉALISER DES ÉCONOMIES



Économies de gamme

Produits/services

- Regroupement de produits en fonction des besoins/des activités dans les gammes de produits traditionnels afin de servir la clientèle de façon uniforme.

Information

- Avantage sur le plan de l'information grâce à des observations différentes sur les besoins/les comportements de la clientèle.

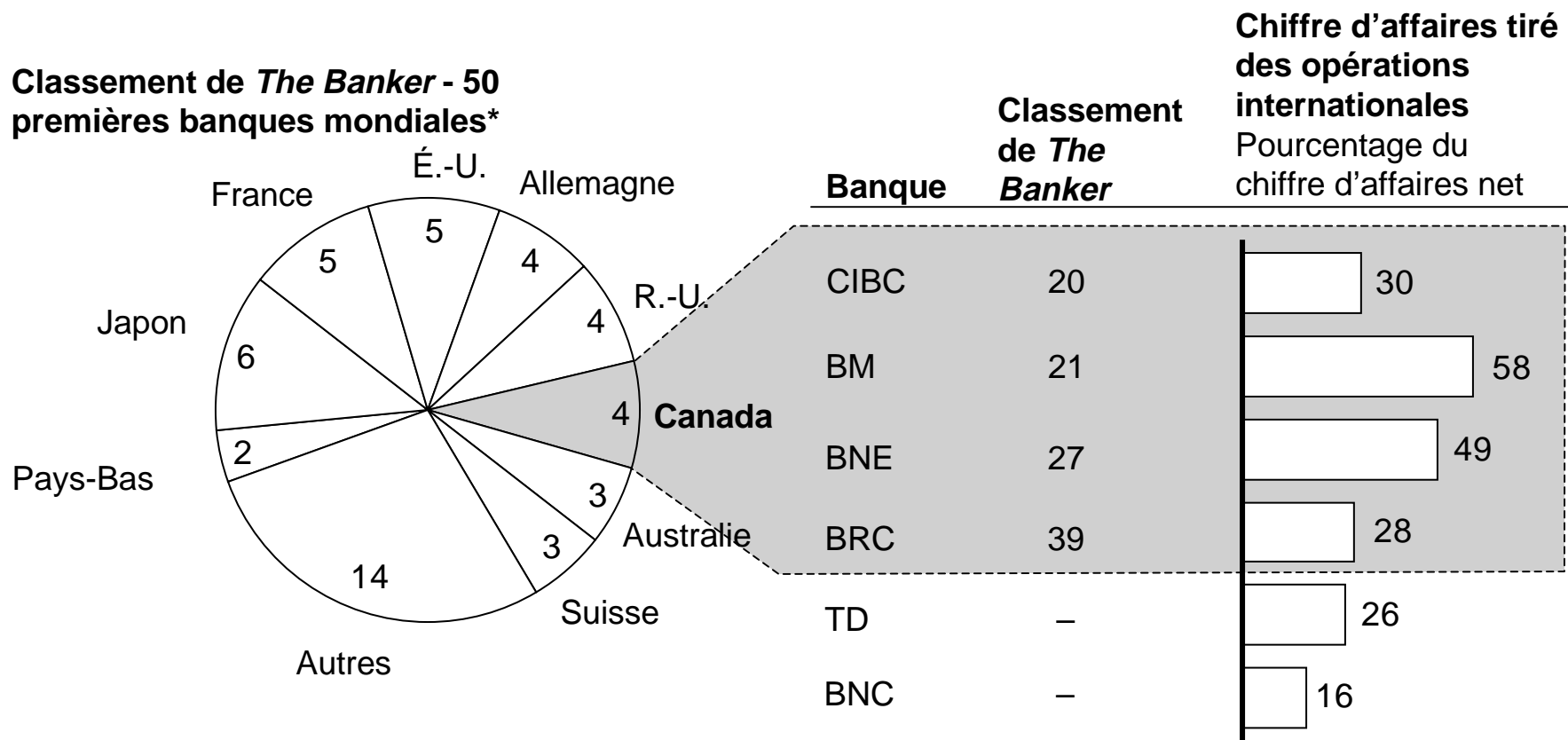
Canaux

- Commodité accrue en offrant des canaux différents.
- Possibilité de différencier le service en offrant plus de choix.

Fidélisation des clients

- Part accrue des avoirs des clients existants dans un marché plus concurrentiel et en pleine évolution.
- Capacité de servir des segments différents.

LES BANQUES CANADIENNES ONT UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE ÉTABLIE




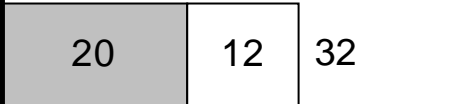
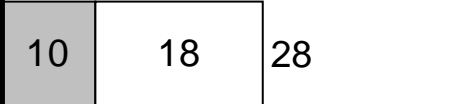



* Selon le pourcentage des actifs et du chiffre d'affaires à l'étranger.

Source : *The Banker*, rapports annuels.

L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE ET LES RÉGIONS VISÉES VARIENT SELON L'INSTITUTION

■ É.-U.
□ Autres actifs internationaux

	Principale activité internationale	Principale région visée	Actifs internationaux, 1997 Milliards \$ CAN, pourcentage
BM	Harris Bancorp Grupo Financiero Bancomer	États-Unis Mexique	87,3 
CIBC	Oppenheimer & Co.	États-Unis	99,4 
BNE	Banco Sud Americano Banco Quilmes Grupo Financiero Inverlat, SA	Amérique du Sud Mexique	62,8 
TD*	Waterhouse Investor Services, Inc.	États-Unis	51,9 
BRC	Bureaux représentatifs	Europe Asie	60,1 
BNC	Bureaux représentatifs	Aucune activité internationale importante	8,6 

* Ventilation fondée sur les actifs productifs moyens.

Source : Rapports annuels.

LA MONDIALISATION DES OPÉRATIONS BANCAIRES DE GROS EST ACHEVÉE

Gamme d'activités	Concurrence		Degré de compétitivité aujourd'hui	Justification
	Aujourd'hui	Dans 5 à 10 ans		
Opérations de gros				
• F. et A./financement des sociétés	M	M	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Un seul prix partout dans le monde. • Grandes sociétés mondiales. • Marges/écarts à la baisse. • Économies d'échelle dans la gestion des risques, la technologie • Base mondiale de clients. • Plus facile grâce à la mobilité accrue des capitaux.
• Placement à revenu fixe – Investissements de qualité – À rendement élevé	M	M	Élevé	
• Opérations de change	M	M	Moyen	
• Produits dérivés	M	M	Élevé	
• Produits	M	M	Élevé	
Marché intermédiaire				
• Commercial	L	M	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Les grandes entreprises se mondialiseront au fur et à mesure que les marchés de capitaux deviendront plus accessibles. • Les moyennes entreprises demeureront à l'échelle régionale en raison de la taille du marché et de leur dépendance à l'égard des instruments de crédit.
– Crédit-bail	L	R/M	Faible/moyen	
– Moyennes entreprises	M	M	Élevé	
– Grandes entreprises				
Petites entreprises	L	L/R/M?	Faible/moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Le marché des entreprises qui démarrent demeurera local. • La mondialisation du marché existant repose sur la technologie, la capacité de dégroupier et les mesures prises.

L = Local (Canada)
 R = Régional (Amérique du Nord)
 M = Mondial
 □ = En cours de mondialisation






LES SFP COMMENCENT À SE MONDIALISER

L = Local (Canada)
 R = Régional (Amérique du Nord)
 M = Mondial
 = Se mondialise

<u>Gamme d'activités</u>	<u>Concurrence</u>		<u>Rythme du changement</u>	<u>Justification</u>
	<u>Aujourd'hui</u>	<u>Dans 5 à 10 ans</u>		
Opérations bancaires de base				
• Dans les succursales	L	L/R	Rapide	<ul style="list-style-type: none"> • Les nouveaux venus n'ouvriront pas beaucoup de succursales. • Peu d'obstacles à l'entrée et à la technologie.
• Par voie électronique	L/R	R/M	Très rapide	
Gestion d'actifs				
• Distribution	L	L/R	Rapide	<ul style="list-style-type: none"> • Fondé sur les relations. • Économies d'échelle.
• Fabrication	L/R	M	Rapide	
Cartes	R	M	Rapide	<ul style="list-style-type: none"> • Sociétés mondiales spécialisées et dynamiques.
Prêts hypothécaires	L	R	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupements/disparition rapide des obstacles à l'entrée.
Assurance-vie	L	R/M	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Vague de regroupements/d'offres d'autres pays. • Économies d'échelle et de compétences massives.
Traitement	L/R	M	Très rapide	

DES OBSTACLES AUTREFOIS INSURMONTABLES À LA MONDIALISATION DES SFP S'EFFRITENT

● Vulnérabilité élevée
○ Vulnérabilité faible

Obstacle	Description	Observations sur la viabilité	Évaluation de la vulnérabilité*
Réglementation	<ul style="list-style-type: none"> Restrictions sur <ul style="list-style-type: none"> la gamme des activités nationales l'accès au marché la propriété les services financiers transfrontaliers les mouvements de capitaux transfrontaliers 	<ul style="list-style-type: none"> Sujet prioritaire pour l'Organisation mondiale du commerce. À l'étude dans de nombreux pays. 	
Accès à la distribution de détail	<ul style="list-style-type: none"> Investissements initiaux importants pour bâtir un réseau de succursales et des systèmes de transactions. 	<ul style="list-style-type: none"> Sont dispendieux à bâtir, mais peuvent être achetés ou acquis par le truchement d'alliances. 	
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> Les compétences, les techniques et les méthodes du marché (évaluation des risques, tarification) en sont à différentes étapes de développement dans les marchés internationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourrait donner lieu à une lutte mondiale pour l'acquisition de talents. La BRI se penche sur certaines questions connexes. 	
Accès à l'information	<ul style="list-style-type: none"> La transparence de l'information et des normes comptables varie considérablement. 	<ul style="list-style-type: none"> Sujet prioritaire pour la BRI. L'infrastructure sera mise en place à long terme. 	
Fidélité des clients	<ul style="list-style-type: none"> Relations institutionnelles et personnelles solides entre les banques et les clients. 	<ul style="list-style-type: none"> Difficile de briser la mainmise des institutions locales. 	

* Évaluation subjective.

LES BANQUES CANADIENNES ONT PEINE À FAIRE CONCURRENCE SUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX DE SFP

- Compétitive
- Vulnérable

Aujourd'hui

Excellence opérationnelle

- « Les spécialistes gagnent toujours ».
- Niveau de productivité et de qualité quelconque.
- Le transfert de la technologie en place nuit toujours à l'innovation rapide.
- Défis pour attirer des compétences de calibre vraiment mondial.

Offre de produits distinctifs à la clientèle

- Les valeurs proposées sont toujours vaguement ciblées.
- Le marketing par bases de données n'est pas encore de classe mondiale.
- Aspect relativement faible dans la gestion d'actifs.

Fidélisation des clients

- Aucune présence internationale significative.

Taille

- Relativement petite.
- Capitalisation boursière peu élevée.

Gamme de produits

- Repose sur la stratégie d'entrée.

Présence/compétences internationales

- À quelques exceptions près, aucune expérience notable sur les marchés étrangers.

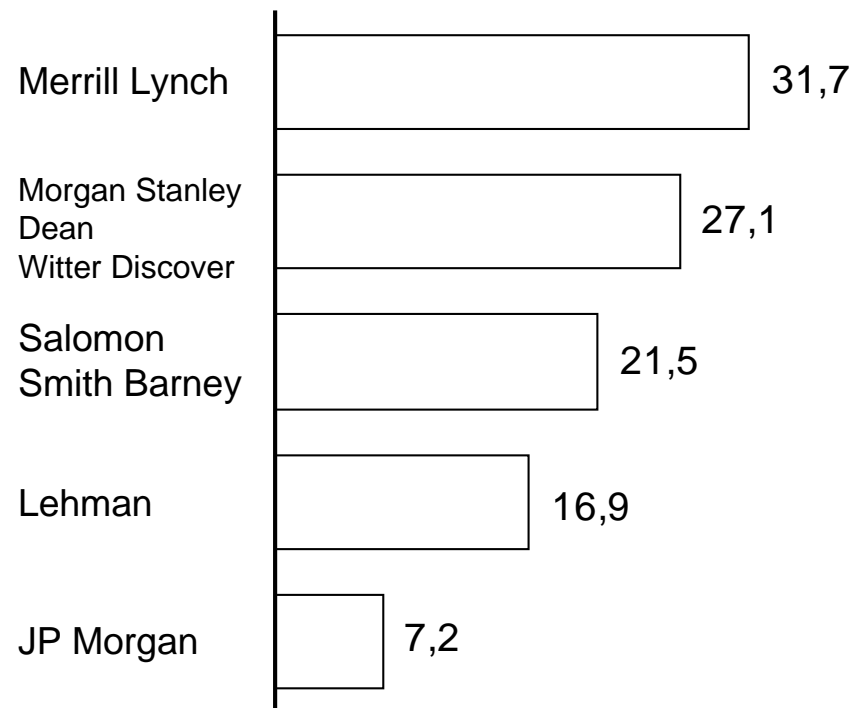
Banques de gros

LES BANQUES CANADIENNES DE GROS SONT RELATIVEMENT PETITES

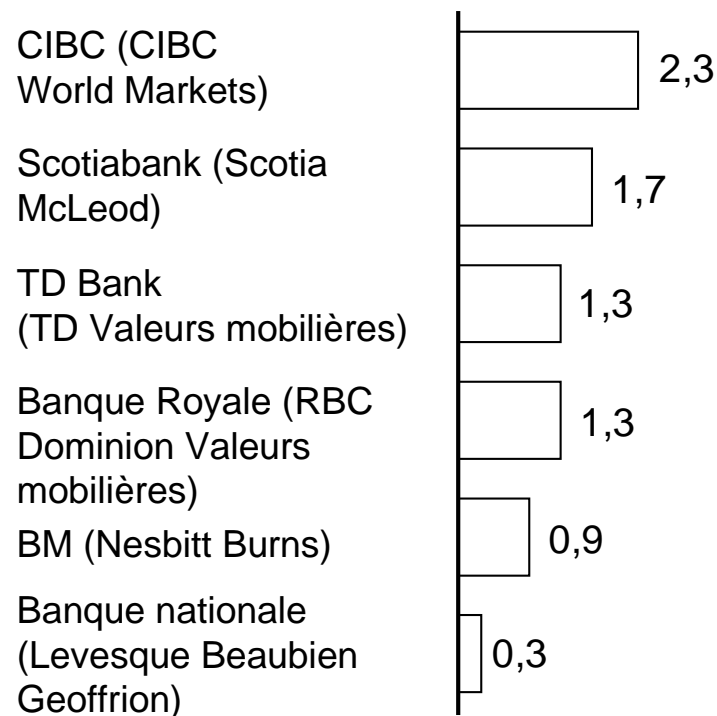
Chiffre d'affaires, 1997

Milliards \$ US

Champions mondiaux



Banques de gros canadiennes*



* Courtiers en valeurs mobilières entre parenthèses.

LES CHAMPIONS DES SERVICES BANCAIRES DE GROS ONT DES PROCÉDÉS DE GESTION EXCEPTIONNELS

Facteur clé du succès

Explication

Excellence opérationnelle

- Inconvénient majeur des défaillances opérationnelles.
- Le contrôle des coûts opérationnels contribue à accroître le rendement.

Systemes exceptionnels de mesure des risques et du rendement

- Donne un atout concurrentiel dans les décisions prises au sujet du rendement des placements à risque, ce qui est un facteur de succès clé pour capturer les nouvelles possibilités du marché au fur et à mesure.
- Permet de mieux contrôler les risques, ce qui est de plus en plus important pour éviter une concentration excessive des risques (p. ex., risque de contrepartie).
- Permet d'aligner les récompenses et les rendements rajustés selon les risques pour offrir aux employés les stimulants qu'il faut (p. ex., répartition du capital de risque jusqu'au spéculateur).

Souplesse dans le déploiement de la main-d'œuvre et du capital

- Permet de saisir rapidement les nouveaux débouchés.
- Permet de protéger les rendements généraux en réduisant rapidement les activités non performantes (en réduisant ou en redéployant les effectifs).

Organisation axée sur le partenariat

- Meilleure formule pour composer avec un nombre élevé de personnes compétentes (organisation horizontale).
- Rémunération selon le principe du partenariat (p. ex., au moyen d'une « participation virtuelle ») qui permet de faire correspondre les objectifs des personnes et ceux de l'entreprise.
- Stimule l'esprit d'entreprise requis pour exploiter de nouveaux débouchés.
- Permet de miser sur les compétences et les connaissances de toute l'entreprise.

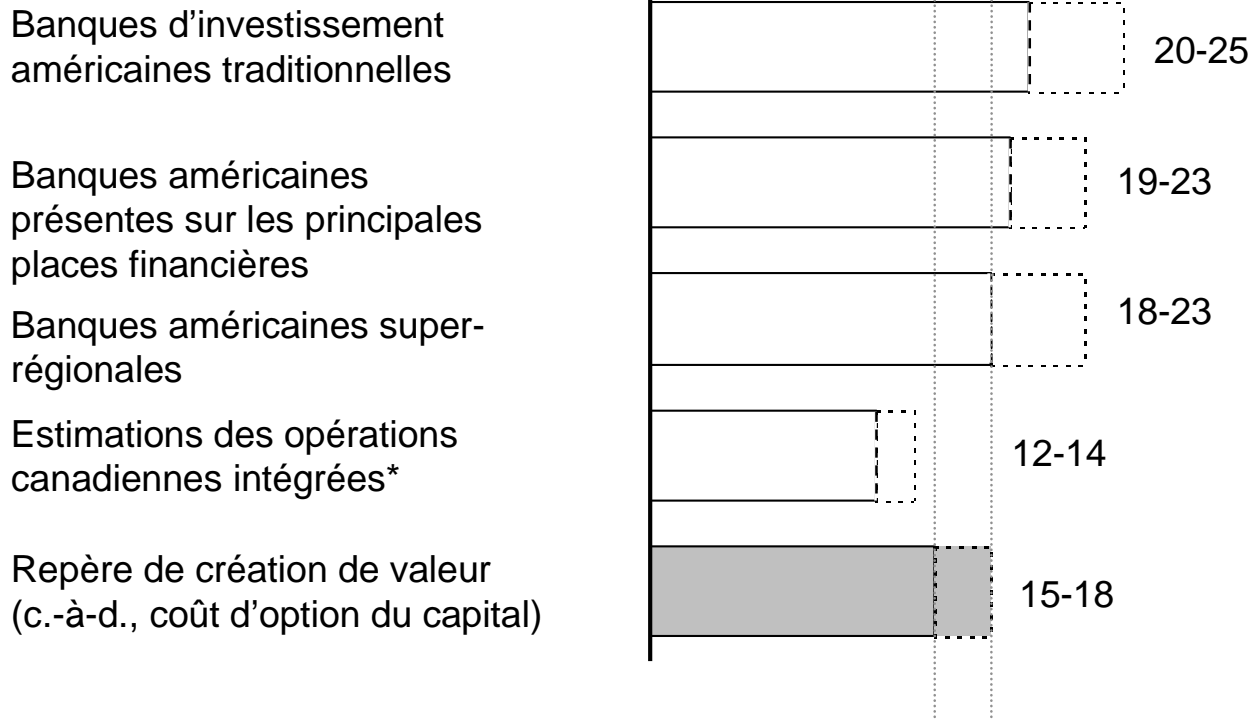
LES BANQUES CANADIENNES DE GROS NE CRÉENT PAS DE VALEUR

ESTIMATIONS

Rendement estimatif des capitaux propres, 1997 (opérations de gros)

Pourcentage

Échelle de création de valeur



* Crédit aux entreprises et services de mobilisation de fonds et de consultation.

QUATRE FACTEURS CLÉS INFLUENT SUR LA COMPÉTITIVITÉ DU SECTEUR DE L'ASSURANCE-VIE

De nouveaux produits concurrentiels

Taille des opérations

Souplesse de croissance

Nouvelle approche de gestion

Ce que vous en retirez

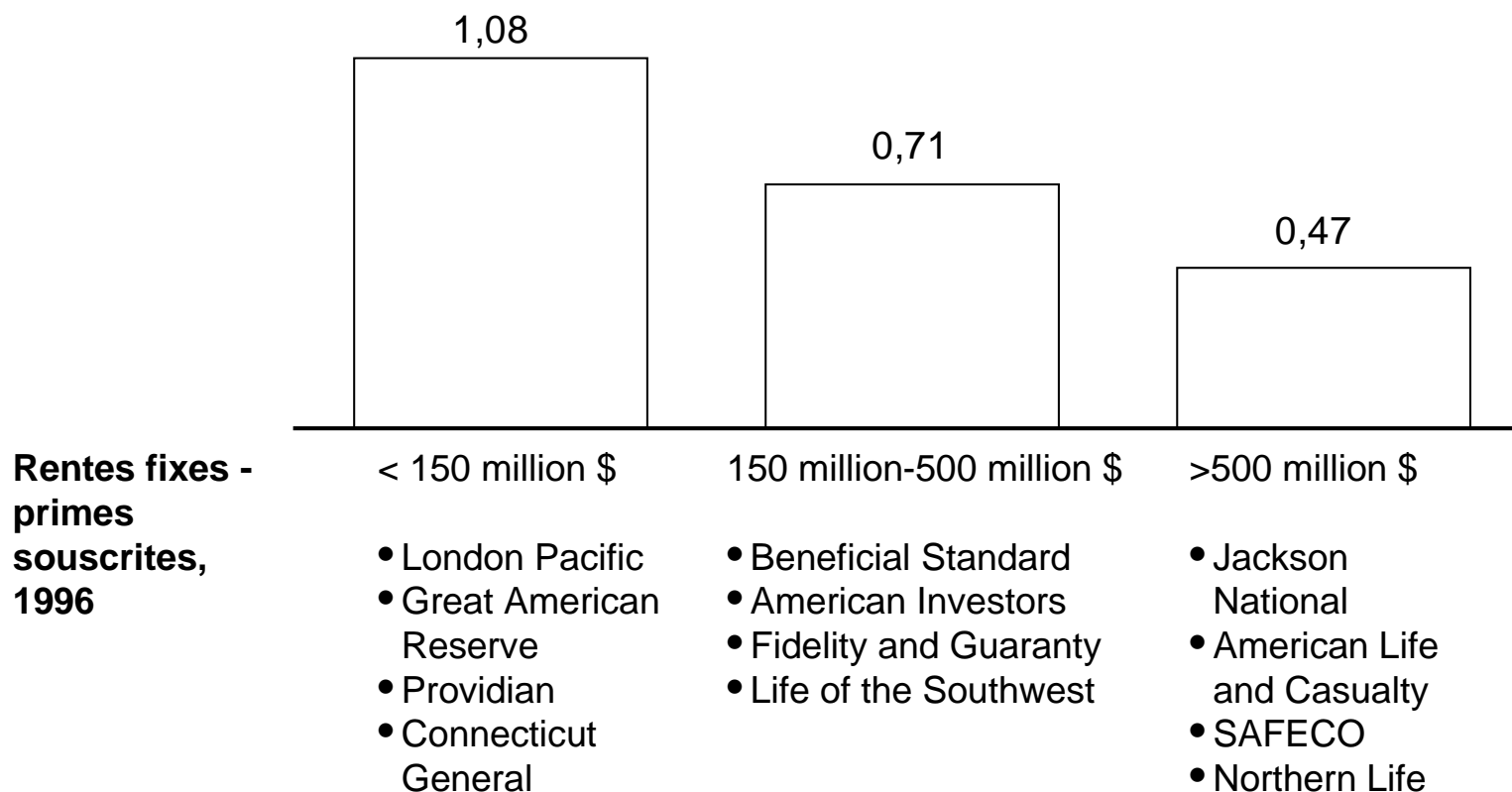
- Offre de produits distinctifs et axés sur les besoins des clients.
- Renouvellement du canal des agents traditionnels.
- Capacité multi-canaux.
- Capacité de marchandisage.
- Capacité de segmentation des canaux.
- Produits d'accroissement et de distribution des actifs.
- Efficiences d'échelle.
- Plus de fonds dans les marchés moins développés.
- Démutualisation.
- Compétences en matière de F. et A.
- Volonté d'offrir des systèmes administratifs commercialisables à d'autres intervenants de l'industrie (p. ex., banques).
- Gestion rigoureuse des valeurs clés par gamme d'activités.
- Alignement de l'organisation et de l'infrastructure avec accent sur l'offre à la clientèle.

LA TAILLE PEUT PERMETTRE DE RÉDUIRE LES COÛTS UNITAIRES, COMME LE DÉMONTRE L'EXPÉRIENCE DES AGENTS INDÉPENDANTS

EXEMPLE AMÉRICAIN

Rente individuelle - ratio de dépenses (pondéré)

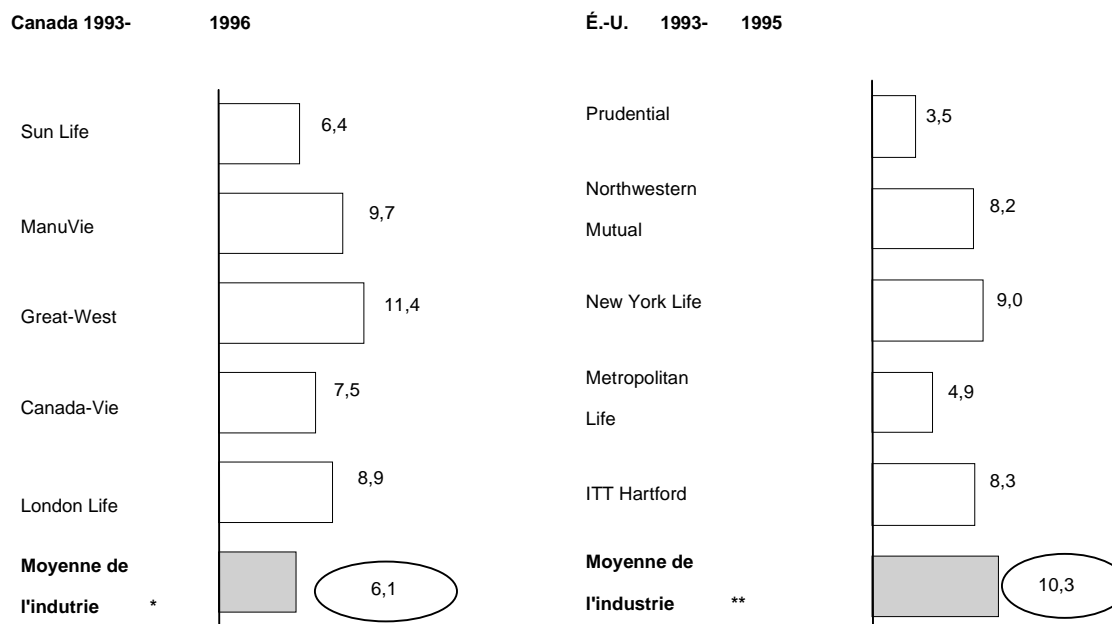
Pourcentage



LE RENDEMENT DES PREMIÈRES INSTITUTIONS D'ASSURANCE-VIE DU CANADA DÉPASSE CELUI DE LA MOYENNE DE L'INDUSTRIE

5 premières institutions

Pour cent



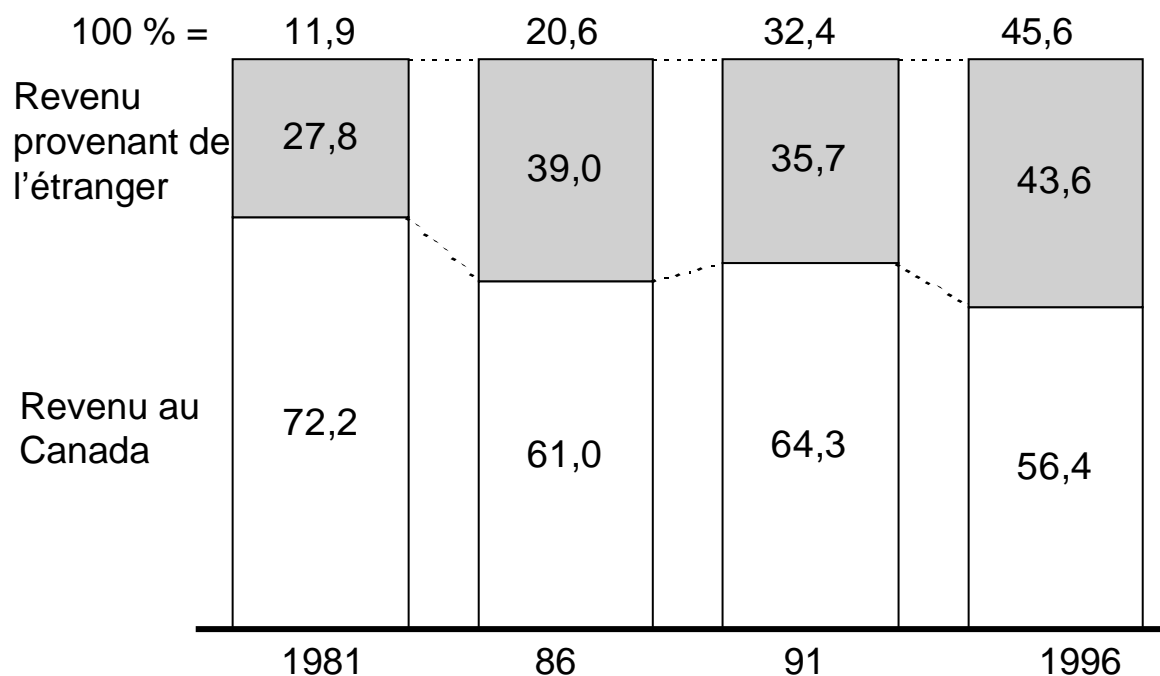
* D'après le rendement sur l'avoir propre des 20 plus importantes institutions au Canada.

** Moyenne de toute l'industrie de l'assurance de personnes aux États-Unis.

DE PLUS EN PLUS, LE REVENU EN PRIMES PROVIENT DES OPÉRATIONS À L'ÉTRANGER

Revenu en primes

Milliards \$ CAN



LA COMPÉTITIVITÉ DES SOCIÉTÉS CANADIENNES D'ASSURANCE-VIE VARIE TANT AU PAYS QU'À L'ÉTRANGER

Compétitive

Vulnérable

Se défendre au pays

Remarques

- Difficiles à déloger pour ce qui est des produits et des canaux traditionnels
- Pourraient être menacées
 - si de nouveaux canaux de distribution, par exemple banques et canaux directs ou électroniques, font leur preuve;
 - s'il y a un changement majeur dans le dosage des produits, p. ex. opter pour une assurance temporaire et investir le reste.

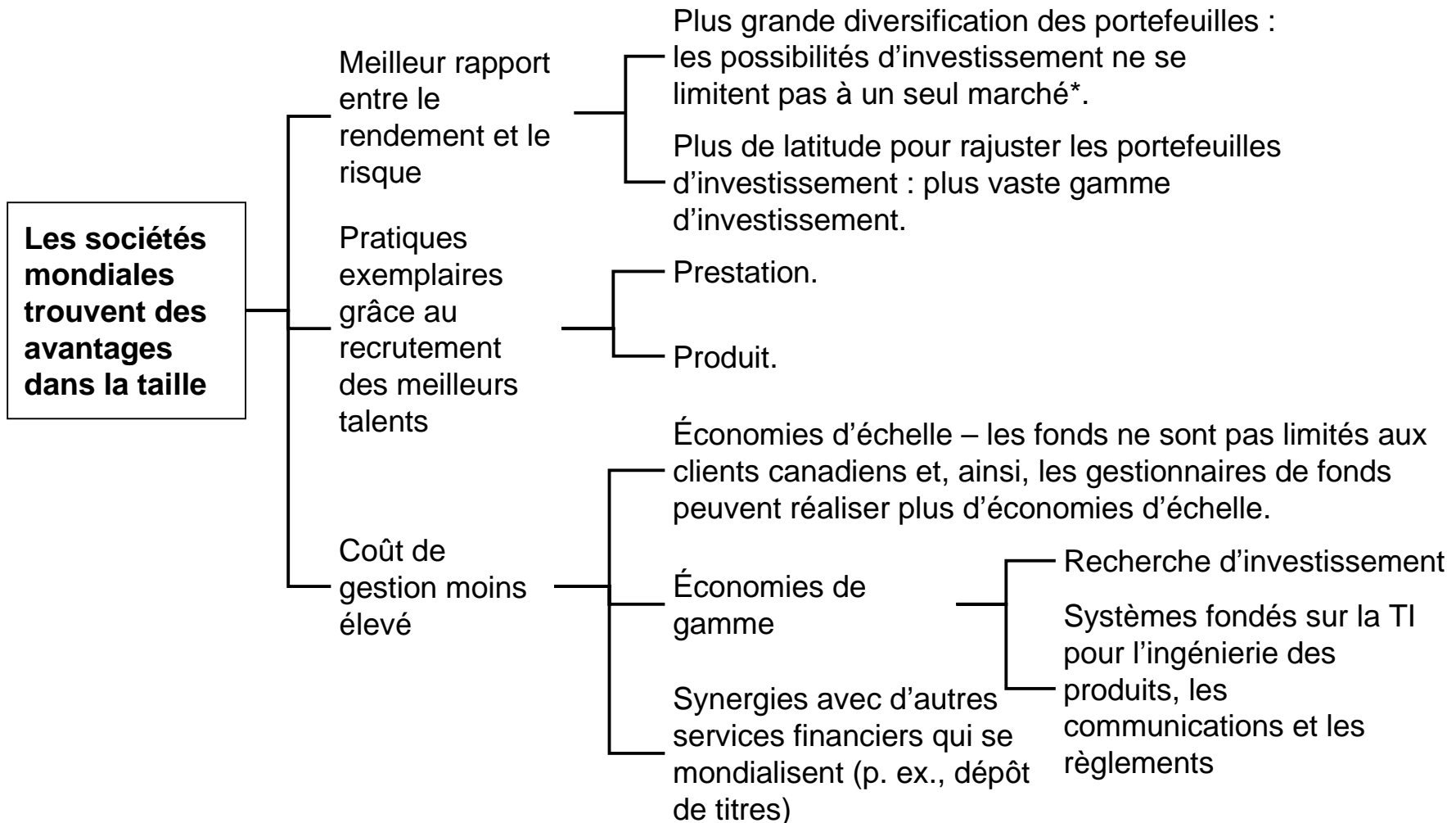
Les 6 premières institutions ont une position très solide, la bancassurance représentant la seule menace importante.

Être compétitif à l'étranger

- Il n'y a pas beaucoup de sociétés qui se démarquent - seules quelques-unes sont vraiment internationales.
- Ont beaucoup d'expérience en dehors du pays et des atouts véritables dans certains pays en développement sur une base institutionnelle, mais aucune particularité précise.
- Font partie de la moyenne dans les marchés développés.

Présence internationale importante, certains créneaux particuliers où elles se démarquent, mais font partie de la moyenne, en règle générale.

LA TAILLE EST TOUT À L'AVANTAGE DES GESTIONNAIRES D'ACTIFS

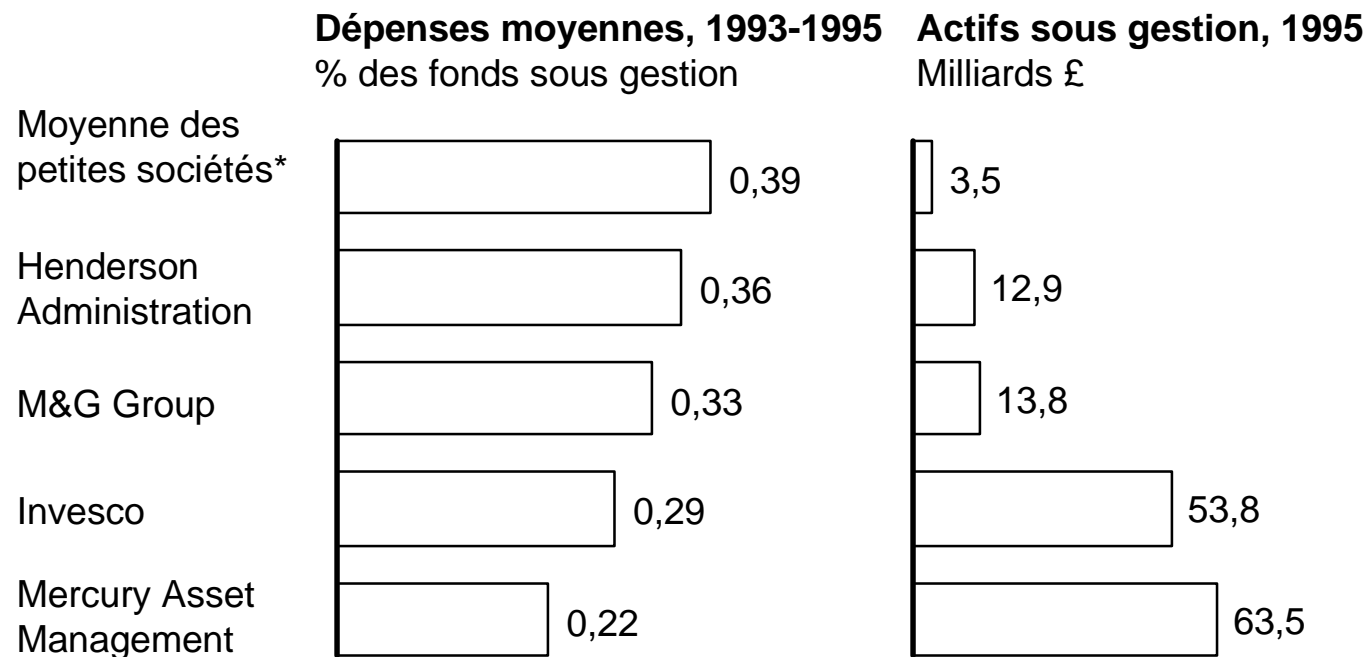


* Dans la mesure où le client s'en remet à un gestionnaire de fonds pour répartir les actifs.

L'EXPÉRIENCE DU ROYAUME-UNI SEMBLE INDICHER QU'IL EST VRAIMENT POSSIBLE DE RÉALISER DES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE

EXEMPLE DU R.-U.

Gestionnaires de fonds au R.-U.



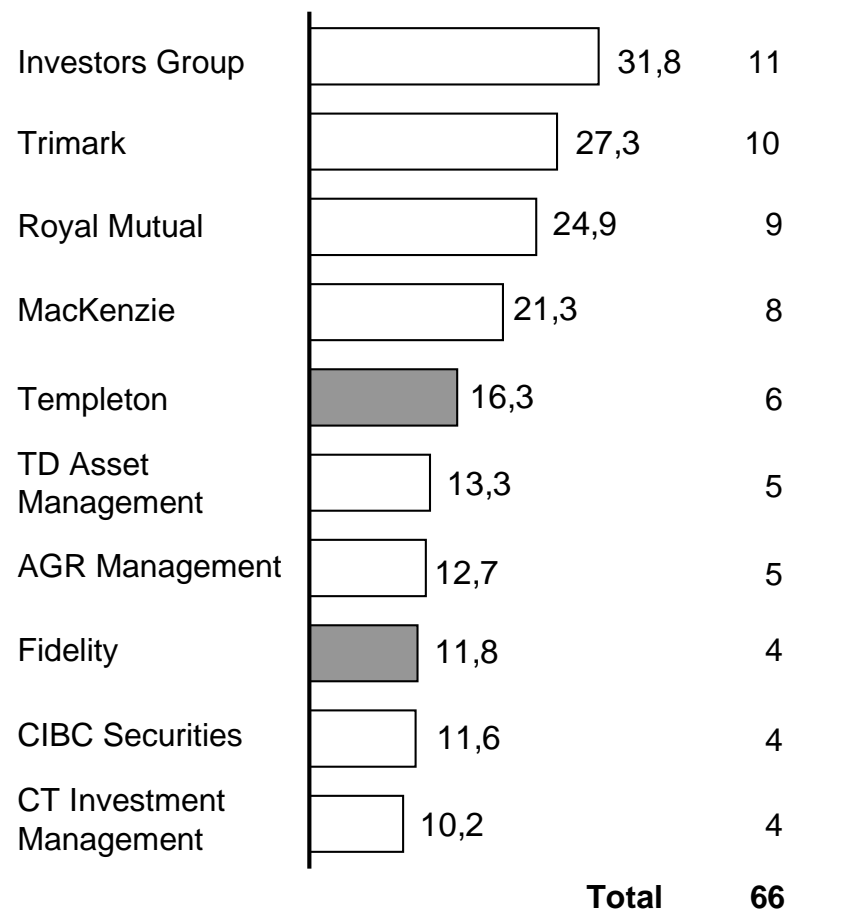
* Aberdeen Trust, Ivory & Sime, Edinburgh Fund Managers, Perpetual.
Source : Analyse de McKinsey & Company; HSBC James Capel report.

LE SECTEUR CANADIEN DE LA GESTION D'ACTIFS EST RELATIVEMENT FRAGMENTÉ

 Propriété étrangère

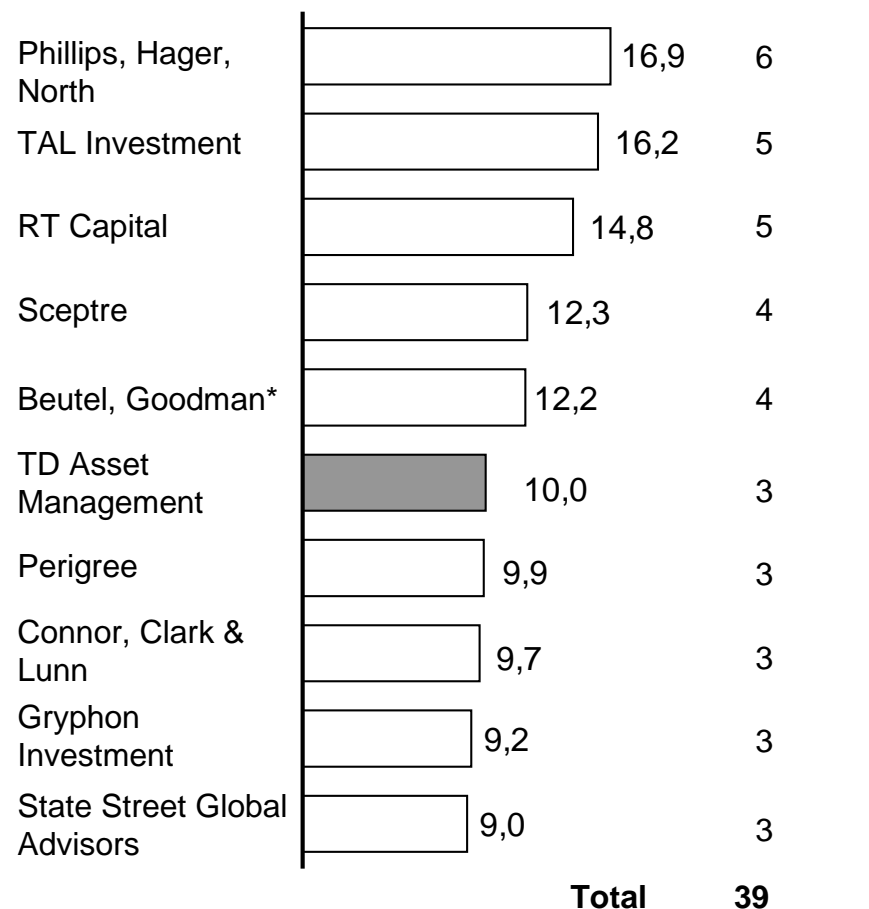
Premiers 10 gestionnaires d'actifs de détail

Milliards \$, pourcentage



Premiers gestionnaires indépendants d'actifs institutionnels**

Milliards \$, pourcentage



* Propriétaire : Phoenix, Duff & Phelps.

** La Caisse de Dépôt et Placement du Québec est exclue car c'est un gestionnaire exclusif des caisses de retraite du gouvernement québécois.

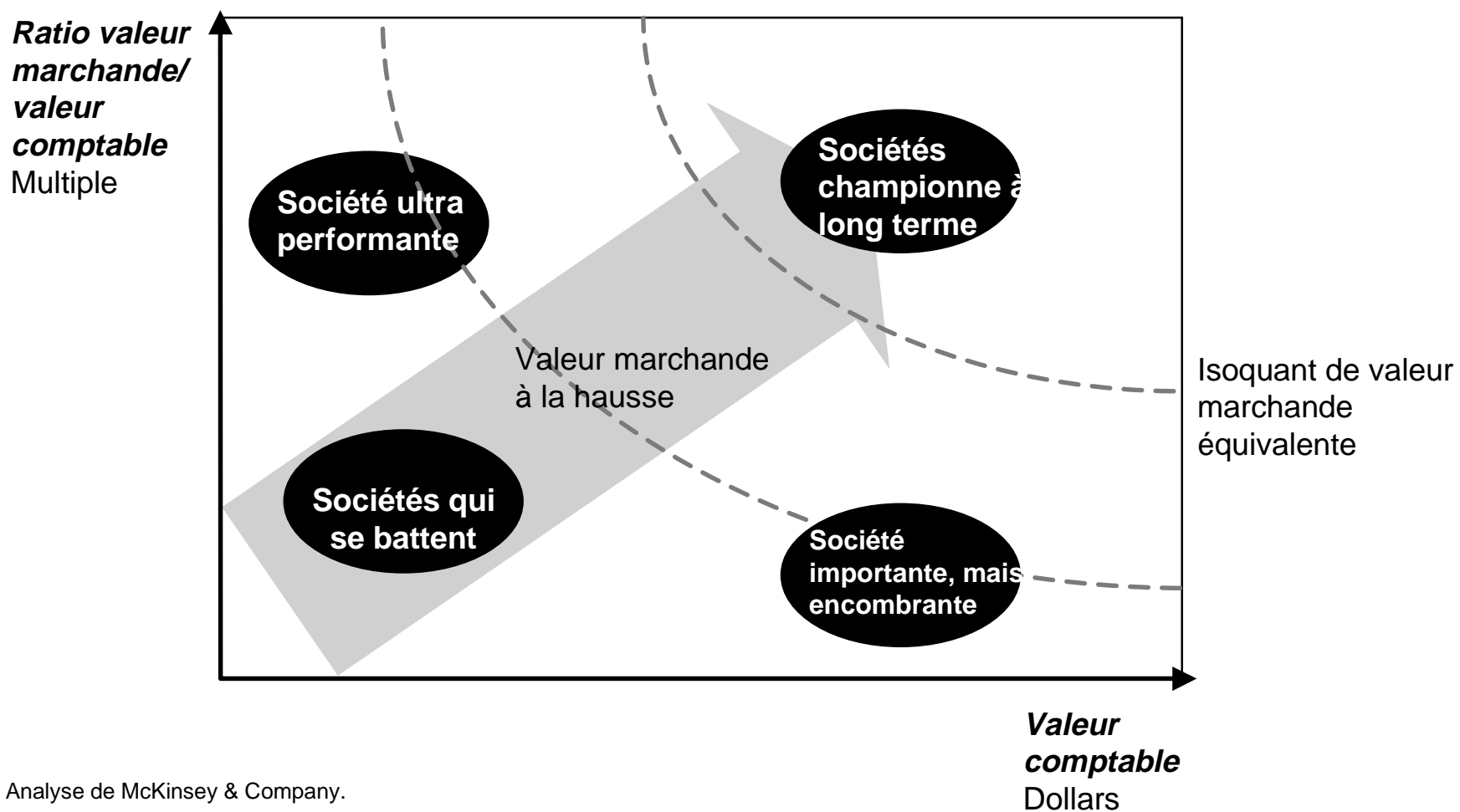
**DES SOCIÉTÉS PLUS GRANDES, COMME FIDELITY, PEUVENT OFFRIR
AUX CONSOMMATEURS UN PLUS GRAND CHOIX DE PRODUITS ET UNE
PLUS GRANDE EXPERTISE**

ESTIMATIONS

Fidelity Investments (É.-U.)		Groupe Investors (Canada)	
Actif sous gestion (AG) - total (milliards \$ US)	516	Actif sous gestion (AG) - total (milliards \$ US)	22
Gestionnaires de portefeuille	75	Gestionnaires de portefeuille	25
Employés	23 000	Employés	4 700
Fonds parrainés (nombre)		Fonds parrainés (nombre)	
• Actions du marché intérieur	59	• Actions du marché intérieur	8
• Actions du marché international	20	• Actions du marché international	5
• Placements intérieurs à revenu fixe	38	• Placements intérieurs à revenu fixe	5
• Marché monétaire	25	• Marché monétaire	3
• Placements mondiaux à revenu fixe	2	• Placements mondiaux à revenu fixe	1
• Équilibré	9	• Équilibré	2
• Indexé	6	• Indexé	0
• Répartition des actifs	3	• Répartition des actifs	1
• Fonds communs de placement constitués d'autres fonds communs de placement	5	• Fonds communs de placement constitués d'autres fonds communs de placement	7
	167		32

DES CHAMPIONS ONT FAIT LEUR APPARITION DANS TOUT LE SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS

Particularités

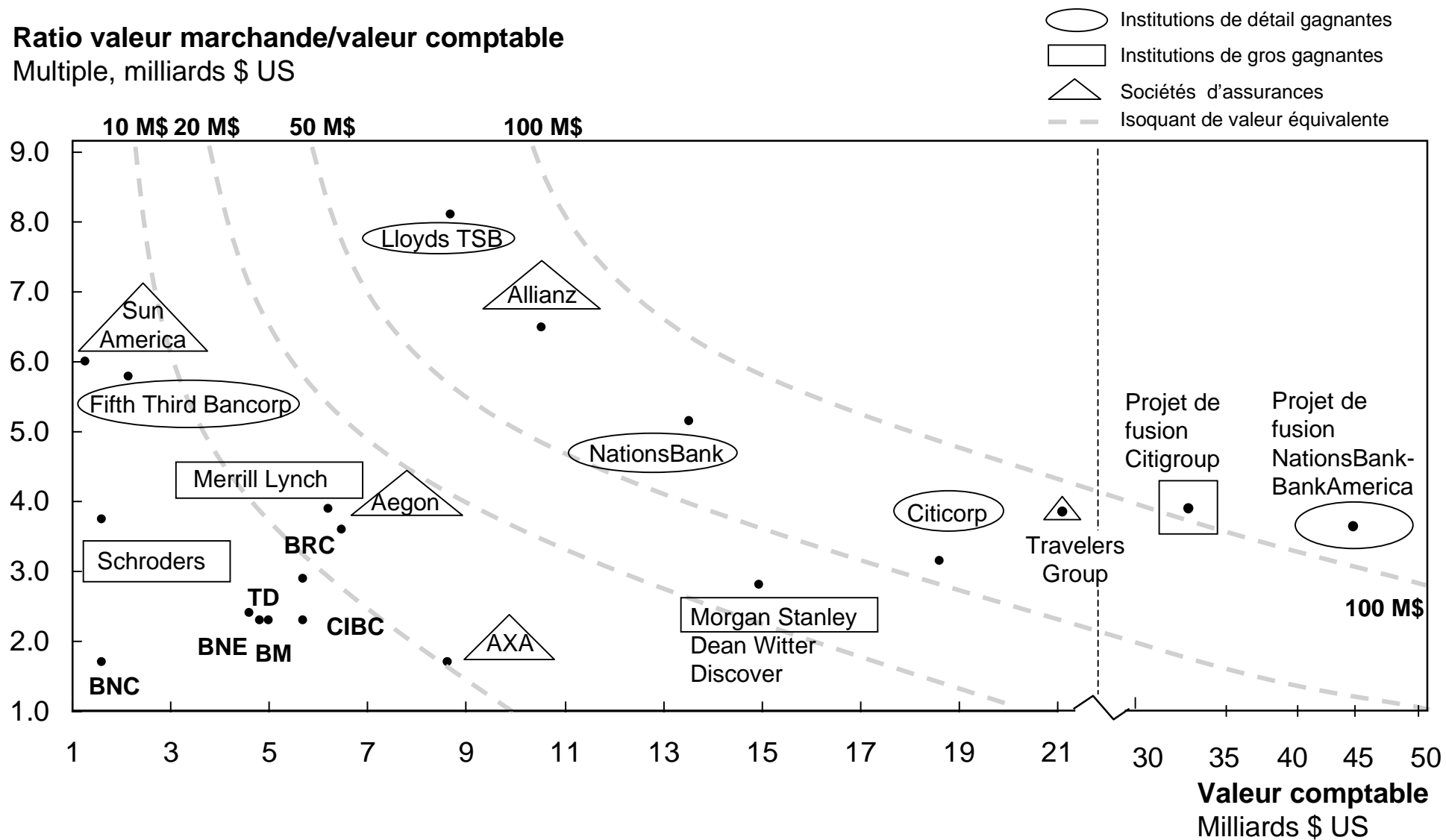


DES INSTITUTIONS GAGNANTES SONT APPARUES

INSTITUTIONS CHOISIES

Ratio valeur marchande/valeur comptable

Multiple, milliards \$ US



* Capitalisation boursière : décembre 1997, valeur comptable pour la fin d'exercice 1996.

Source : Global Vantage; Compustat.

CINQ GRANDES STRATÉGIES PERMETTENT DE GAGNER DANS LE SECTEUR DES SFP

✓ Nécessaire
 ✗ Non nécessaire

Stratégie gagnante - SFP	Sociétés représentatives	Facteurs de compétitivité					
		Excellence opérationnelle	Offre à la clientèle	Fidélisation de la clientèle	Taille	Gamme de produits	Présence internationale
1. <i>Produits multiples, échelle mondiale</i>	• Citibank	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. <i>Produits multiples, échelle nationale</i>	• Lloyds TSB	✓	✓	✓	✓	✓	✗
3. <i>Produits multiples, échelle régionale (p. ex., inter-États)</i>	• Fifth Third • Wells Fargo • NationsBank	✓	✓	✓	✗	✓	✗
4. <i>Fournisseur axé sur les produits</i>	• Fidelity • MBNA	✓	✓	✓	✗	✗	✗
5. <i>Fournisseur axé sur les communautés</i>	• Coopératives de crédit/caisses	✗	✓	✓	✗	✗	✗

LES INSTITUTIONS GAGNANTES DANS LES OPÉRATIONS DE GROS OPTENT DÉLIBÉRÉMENT POUR LE MARCHÉ DE LA CONCURRENCE

INSTITUTIONS CHOISIES

	Échelle mondiale	Échelle nationale/régionale	Échelle locale
Institution offrant tous les services	<ul style="list-style-type: none"> • Goldman Sachs • Morgan Stanley • Merrill Lynch 		
Vaste institution de gros		<ul style="list-style-type: none"> • Chase Manhattan • DLJ • Jardine Fleming • Schroeders 	
Institution artisanale		<ul style="list-style-type: none"> • Lazard Freres • BZW • SBC Warburg 	<ul style="list-style-type: none"> • Morgan Keegan • Alex Brown • Legg Mason • Raymond James

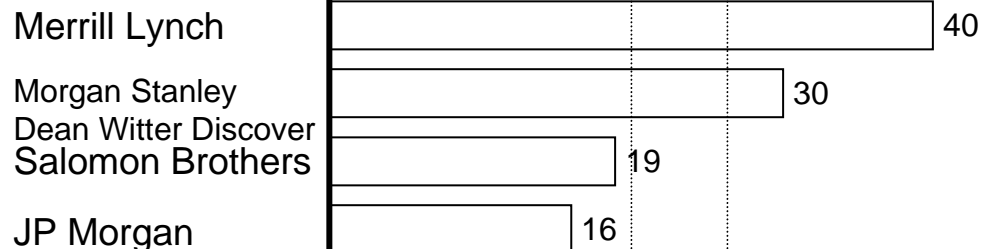
Institutions à créneau

CERTAINES INSTITUTIONS DE GROS RÉALISENT DES RENDEMENTS ANNUALISÉS ÉLEVÉS

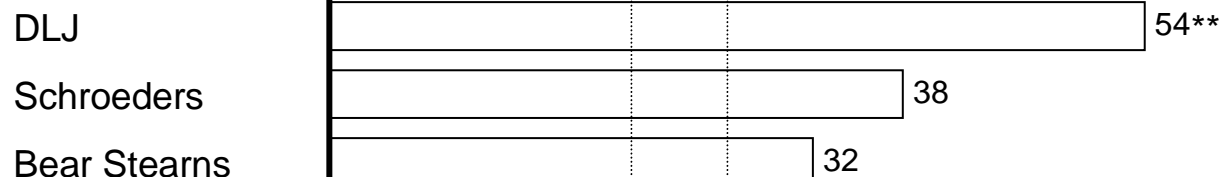
Rendement annualisé, 1992-1997

Pourcentage

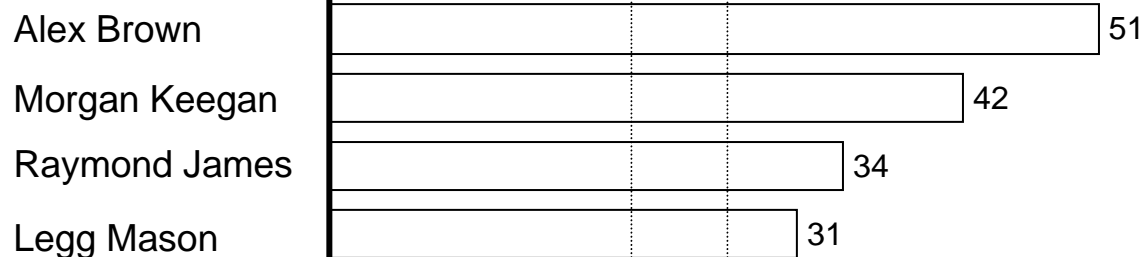
Institutions mondiales



Institutions nationales/régionales



Institutions à créneau



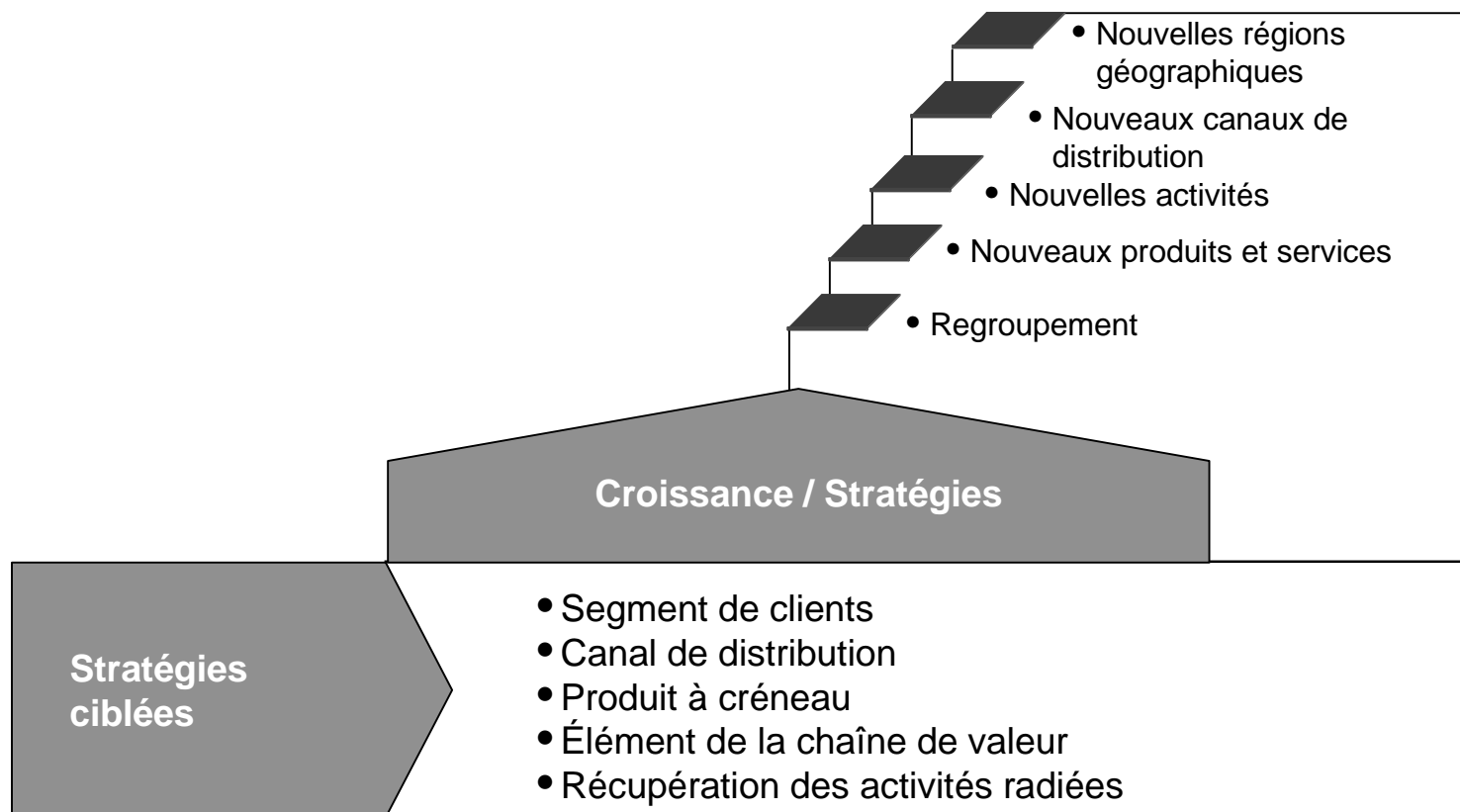
S et P 500
20 %

Indice des services financiers
27 %

* Appréciation du chiffre d'affaires total, dans l'hypothèse du réinvestissement des dividendes.

** Rendement annualisé de novembre 1995 à décembre 1997.

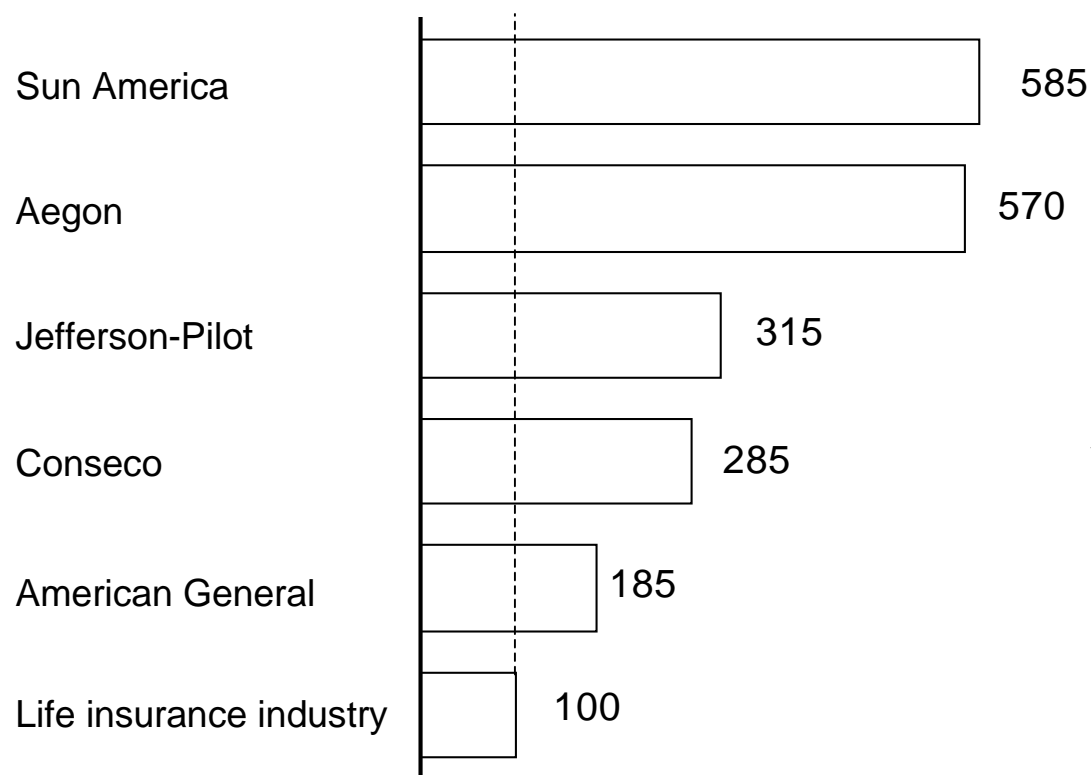
LES INSTITUTIONS GAGNANTES DANS LE DOMAINE DE L'ASSURANCE-VIE POURSUIVENT L'UNE DES DEUX VOIES POUVANT LES RENFORCER



LES SOCIÉTÉS AMÉRICAINES D'ASSURANCE-VIE ISSUES DE REGROUPEMENTS ONT RAPIDEMENT AJOUTÉ DE LA VALEUR

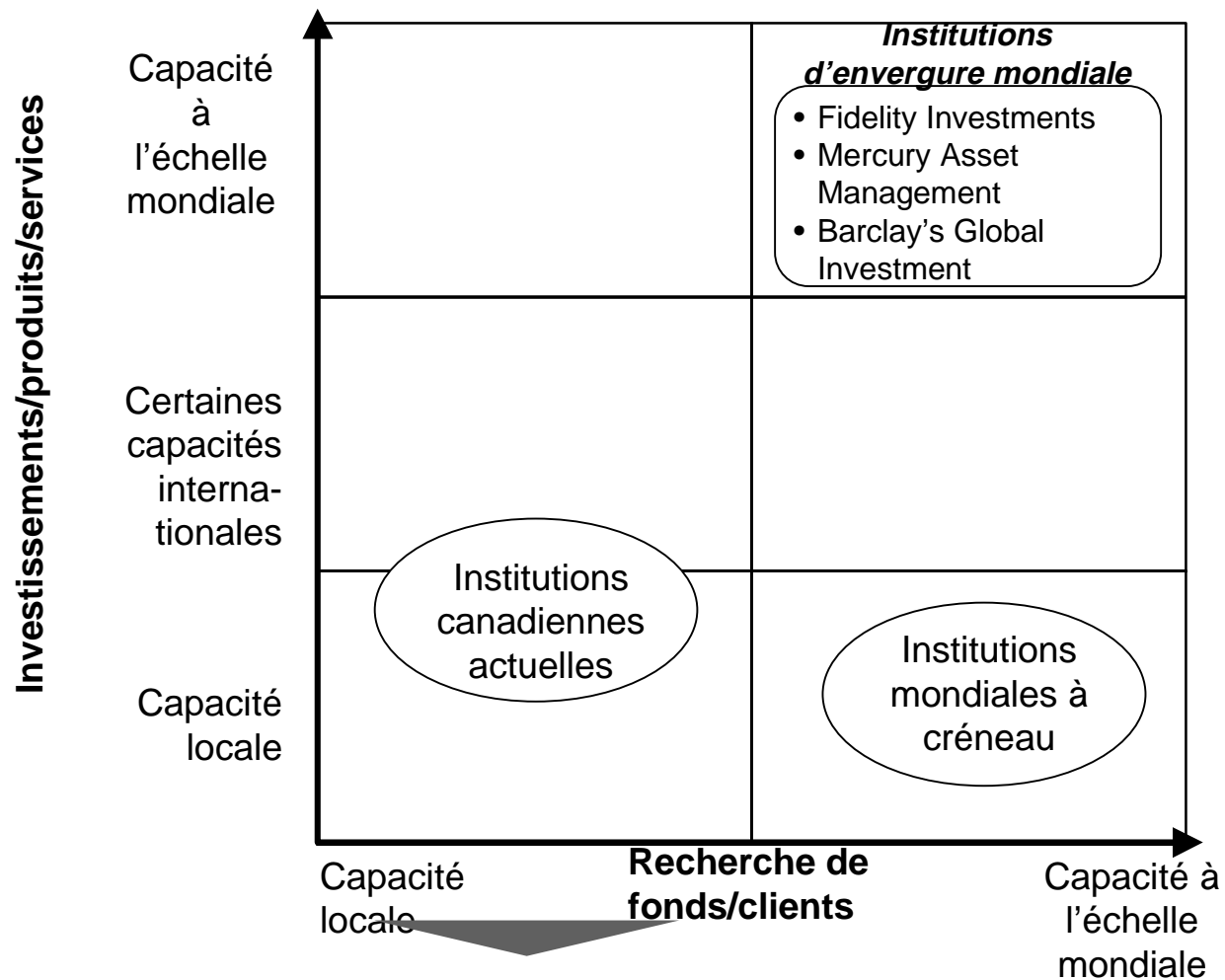
EXEMPLE AMÉRICAIN

Indice du total des gains réalisés par les actionnaires, 1993-1996



Les 5 premières sociétés issues de regroupements ont effectué 42 % des transactions américaines

LES INSTITUTIONS GAGNANTES DANS LE MARCHÉ MONDIAL DE LA GESTION D'ACTIFS ONT UNE CAPACITÉ À L'ÉCHELLE MONDIALE



Point de mire

- Institutions et (ou) plus petites institutions et clients de détail.
- Capacité mondiale au niveau des produits taillés sur mesure selon la capacité et les règlements des investisseurs locaux (c.-à-d., présence multilocale).
- Services mondiaux.

- Institutions et clients de détail ayant des visées mondiales.
- Produits et marchés ciblés en fonction des compétences.
- Services mondiaux.

- Des clients nationaux, en grande partie.
- En grande partie des produits offerts à l'échelle nationale et certaines capacités internationales (étroites).
- Services nationaux.

LE CHOIX DE LA POSITION À ADOPTER RÈGLE LE CHOIX DE LA STRATÉGIE

Se défendre au pays

Perdre la bataille

Les nouveaux venus, des passerelles de technologie aux banques de supermarché et aux spécialistes des produits unique, s'empresseront de s'accaparer la part du marché des banques.

ou

Dominance prolongée

L'omniprésence des succursales bancaires, l'inertie des clients et le contrôle du système de paiements permettront vraisemblablement d'éviter une érosion importante de la part du marché pendant longtemps.

Compétitionner à l'étranger

Peu à offrir

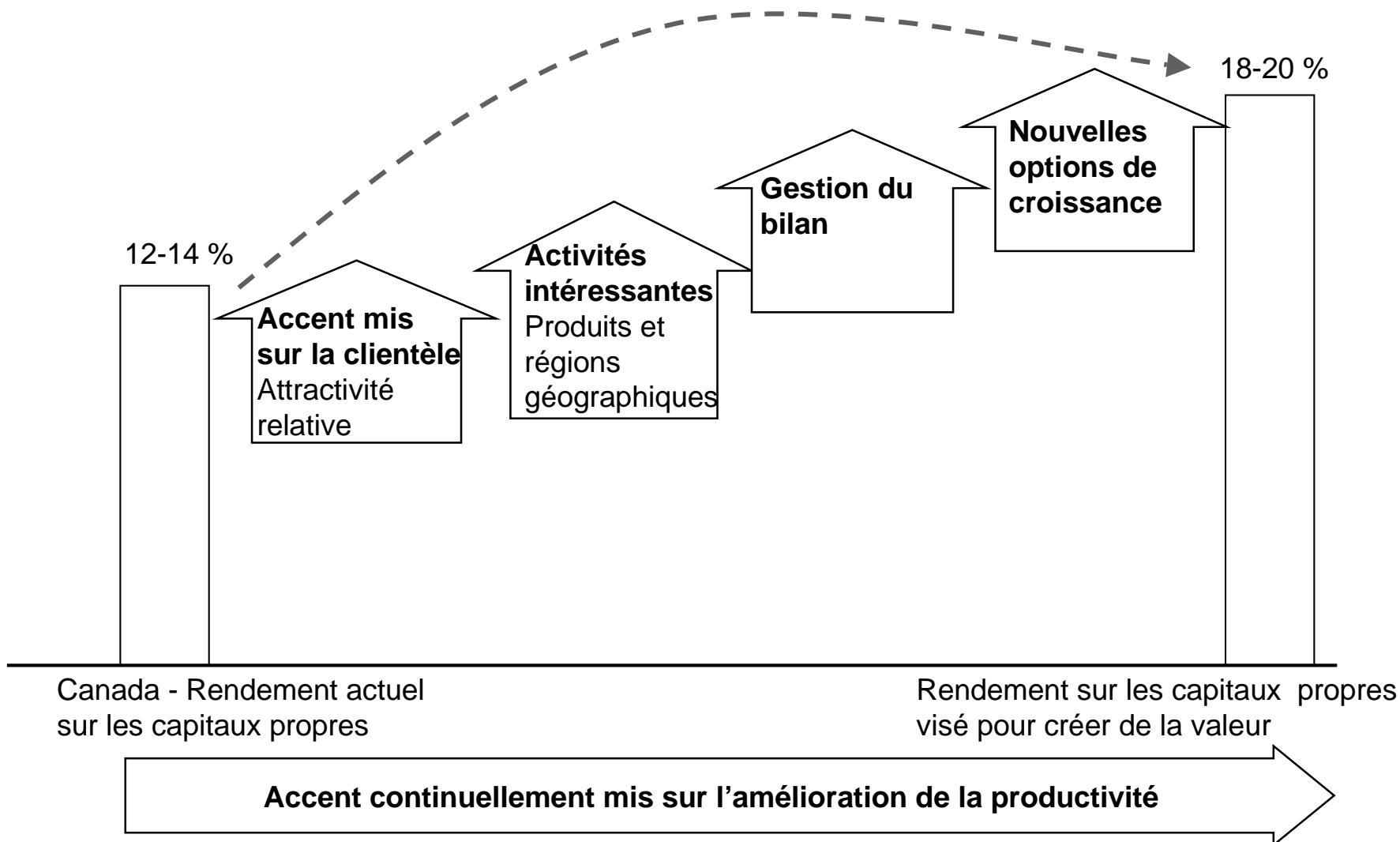
L'absence de points forts et la capitalisation boursière peu élevée empêcheront vraisemblablement les institutions canadiennes de s'implanter dans les marchés étrangers.

ou

Facteurs sur lesquels miser

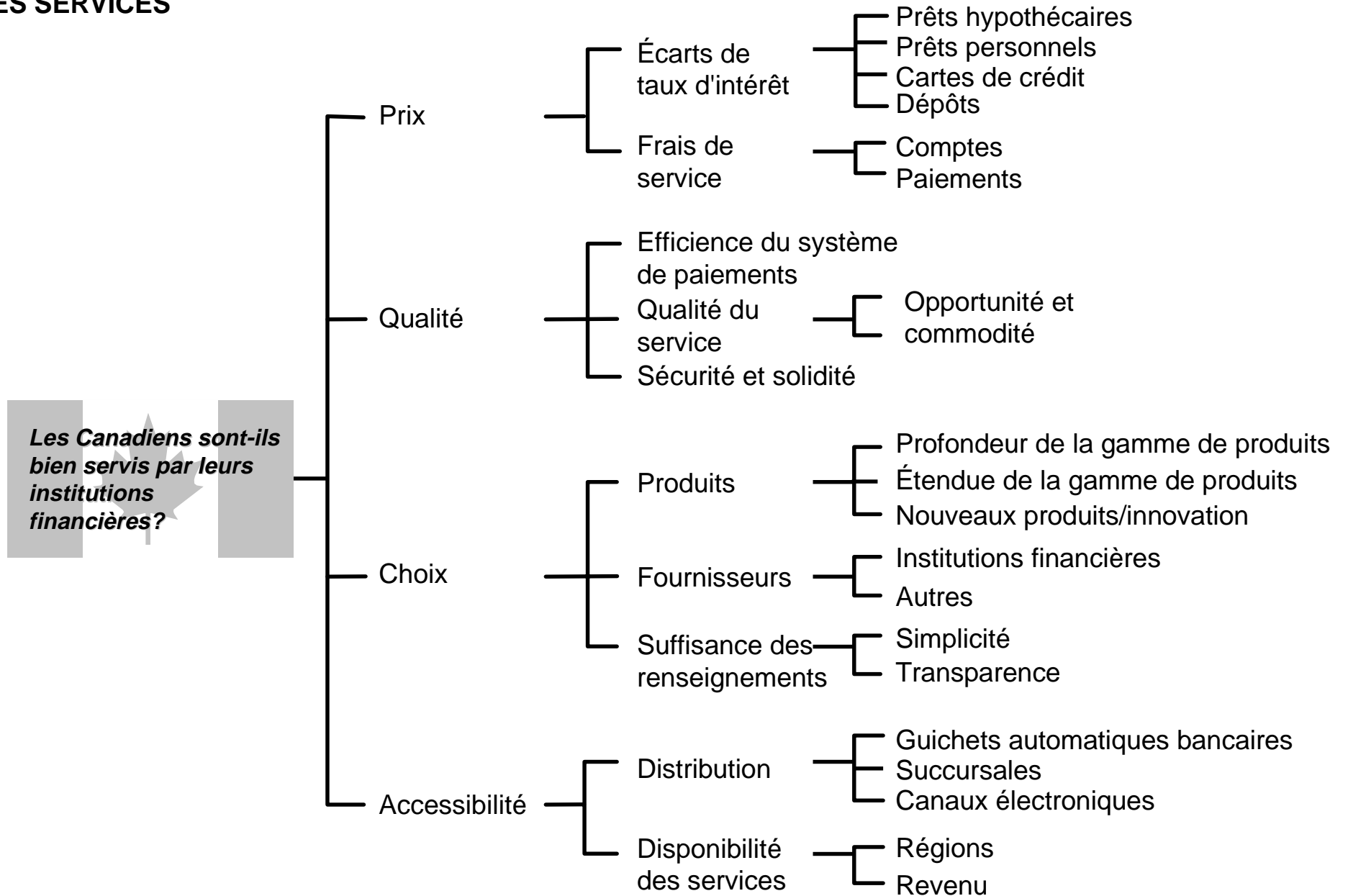
Il serait possible de miser sur des facteurs de compétitivité pour en faire des réussites internationales.

LES STRATÉGIES VISANT LE SECTEUR DE GROS FONT APPEL À UN CERTAIN NOMBRE D'ÉLÉMENTS POUR DONNER DES RÉSULTATS



Chapitre 6 — Pièces

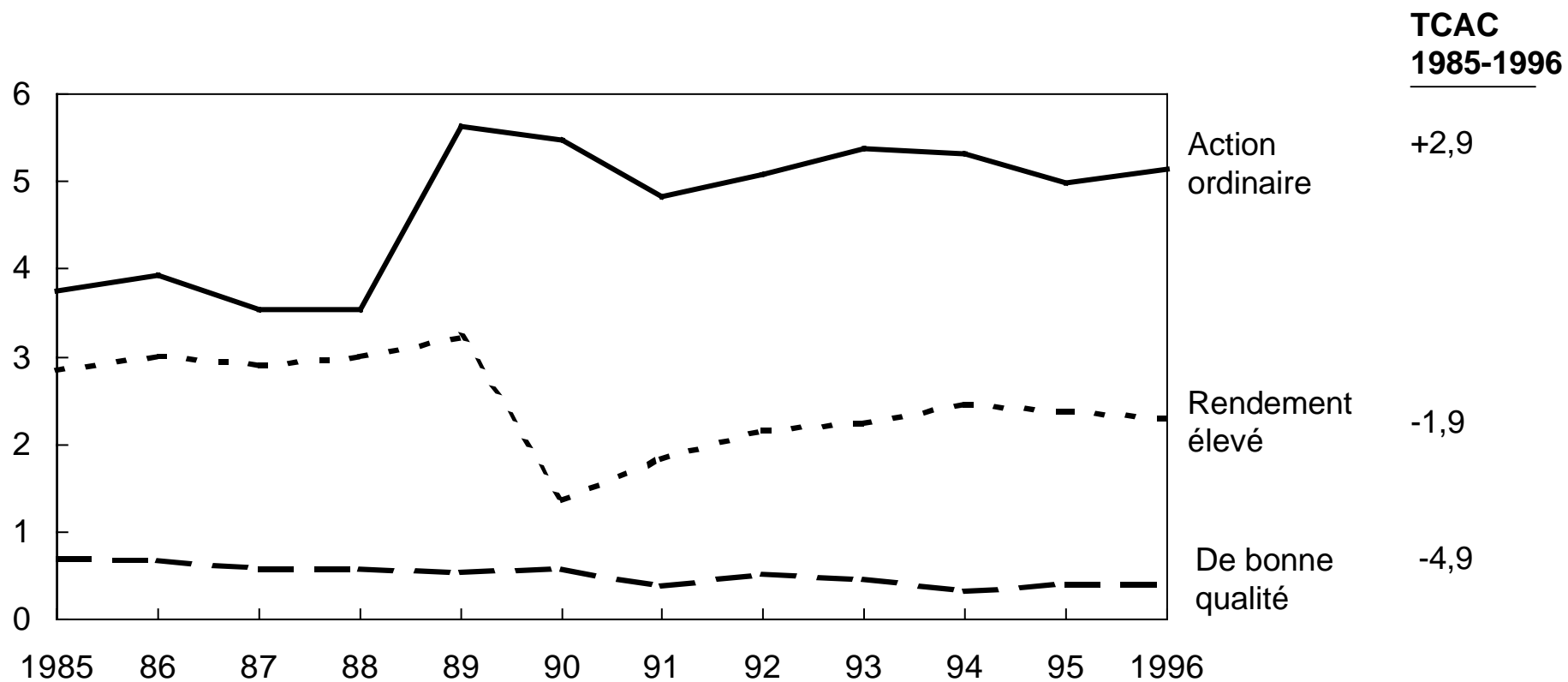
LES SERVICES



L'ÉCART ENTRE LE RENDEMENT DES TITRES DE CRÉANCE S'ESTOMPE DEPUIS 10 ANS

EXEMPLE AMÉRICAIN

Écarts de souscription
Pourcentage du principal



LES ÉCARTS CANADIENS ET AMÉRICAINS SONT SEMBLABLES

**Coûts de placement
En % du montant de
l'émission**

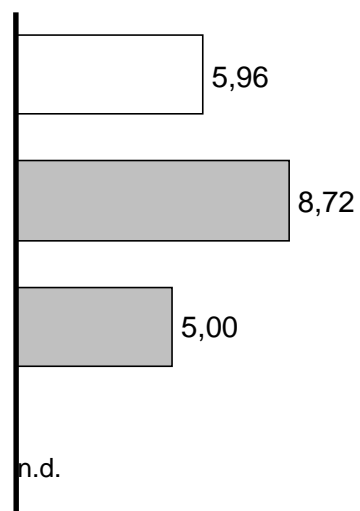
Financement aux É.-U.
Mondiaux et intérieurs,
sociétés américaines

Financements au Canada
Intérieurs, sociétés
canadiennes

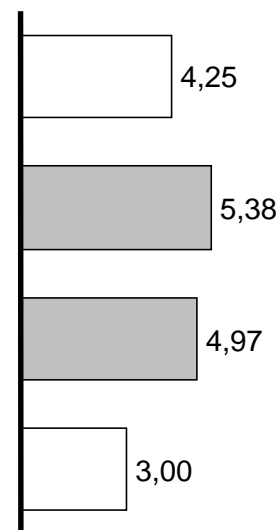
Financements au Canada
Émissions internationales,
sociétés canadiennes

**Financements en Asie,
Japon exclu**
Émissions internationales,
sociétés asiatiques

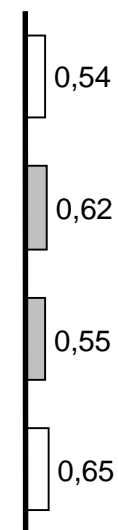
PAPÉ



Actions



Emprunts

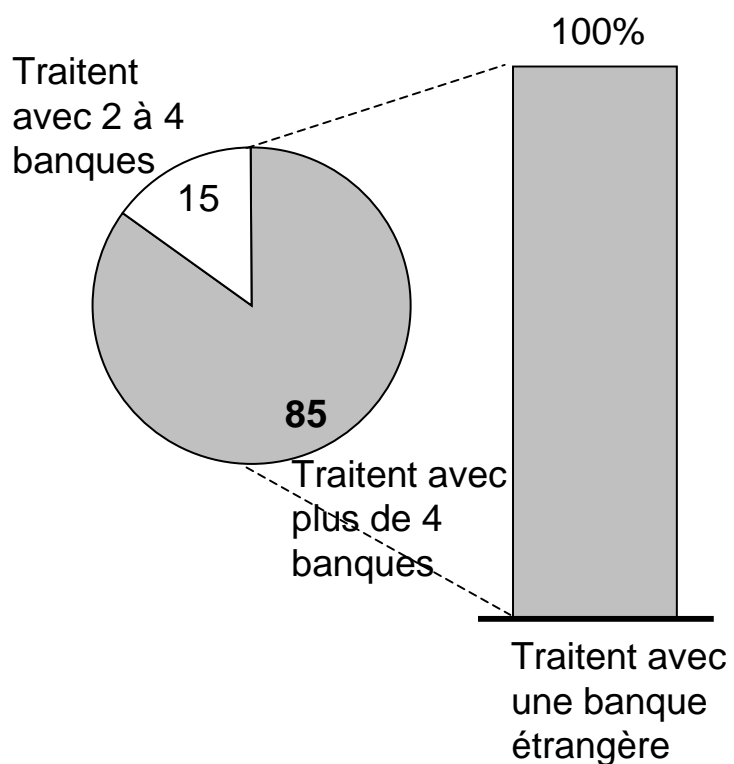


PAPÉ : premiers appels publics à l'épargne

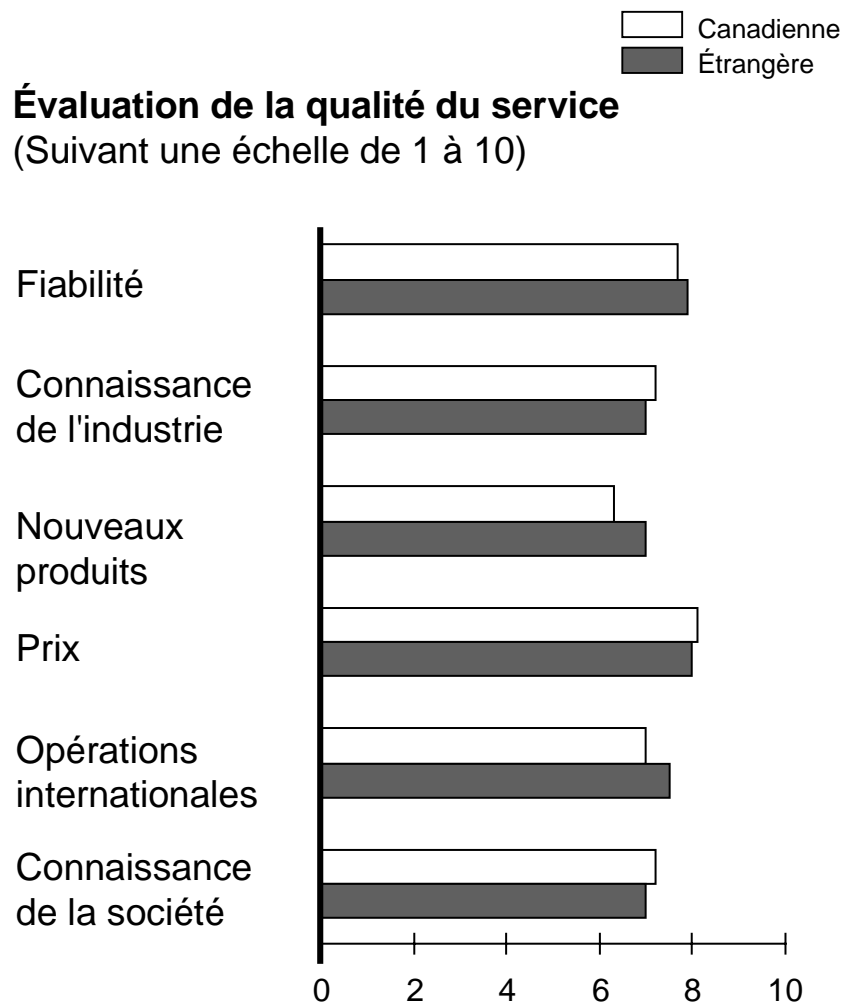
Source : Base de données du *Financial Post*, Investment Dealers' Digest.

LES GRANDES SOCIÉTÉS TRAITENT AVEC PLUSIEURS BANQUES

Les grandes sociétés et leurs banquiers
Pourcentage



Évaluation de la qualité du service
(Suivant une échelle de 1 à 10)



SOLOMON SMITH BARNEY EST À L'ŒUVRE SUR LE MARCHÉ CANADIEN

CERTAINES TRANSACTIONS

À titre consultatif

January 1997
US\$4,200,000,000

The Loewen Group Inc.
Hostile Takeover
Defense Versus SCI

May 1997
C\$4,875,000,000

Stone-Consolidated
Corporation
Merger with
Abitibi-Price Inc.

December 1997
C\$1,000,000,000

Joint Venture with
Cascades Inc.

Titres de créance

January 1997
US\$500,000,000

Manulife Financial
Capital Trust
Pass-through Securities
Sole Manager

July 1997
US\$1,000,000,000

Government of Canada
Global Bonds
Joint-Lead Manager

June 1997
US\$125,000,000

Senior Notes
Co-Manager

Titres de participation

March 1997
US\$225,000,000

Senior Notes
Co-Manager

February 1997
US\$90,700,000

Four Seasons
Limited Voting Shares
Co-Manager

November 1997
US\$379,500,000

PHILIP SERVICES
Common Shares
Lead Manager

LES BANQUES D'AFFAIRES CANADIENNES NE BÉNÉFICIENT PAS DES TRANSACTIONS D'ENVERGURE RÉALISÉES AU PAYS

Les 10 principales firmes d'experts-conseils ayant participé à l'ensemble des transactions internationales en 1997

Valeur des transactions transfrontières touchant les entreprises canadiennes en 1997, en milliards de dollars

	<i>Acquéreur</i>	<i>Cible</i>	<i>Valeur milliards \$US</i>	<i>Expert-conseil</i>
1. Morgan Stanley				
2. Goldman Sachs	Newcourt Credit	AT&T Capital Group	1,690	• Morgan Stanley
3. JP Morgan				
4. CSFB	Canadian Occidental	Wascana Energy	1,382	• Goldman Sachs
5. SBC Warburg DR				
6. Lazard	Laidlaw	American Medical Response	1,200	• Merrill Lynch
7. Deutsche MG				
8. UBS	Cable & Wireless	Bell Cablemedia/ Videotron/Nynex Cable	7,500	• Salomon Brothers • CSFB
9. Merrill Lynch				• Natwest Markets
10. Rothschild				• Goldman Sachs • SBC Warburg DR

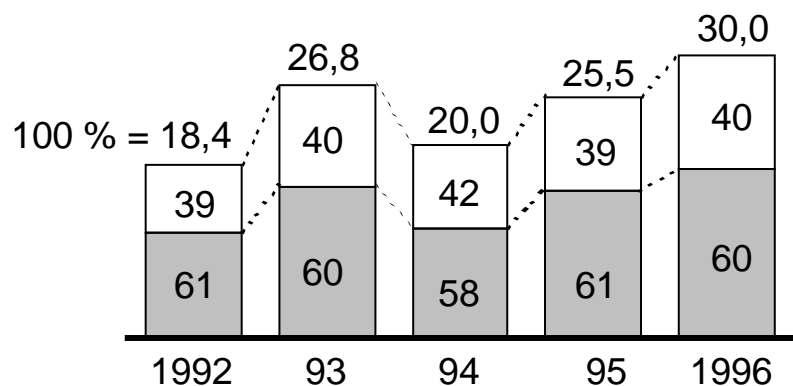
LES NOUVELLES ÉMISSIONS CANADIENNES SE RETROUVENT SUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL

Émissions canadiennes

- Au Canada
- Sur les marchés internationaux

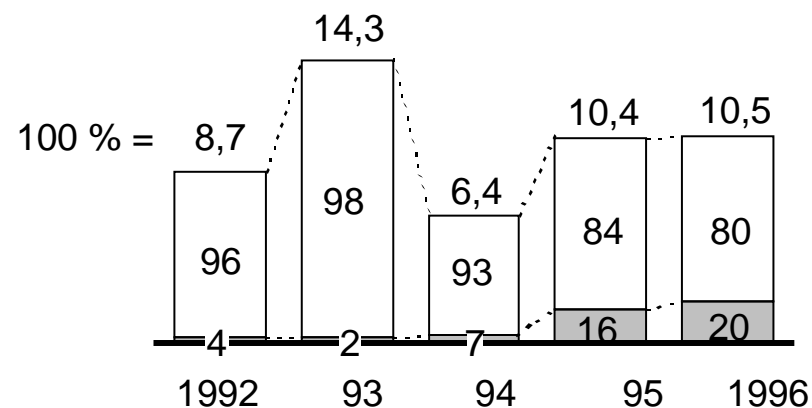
Émissions canadiennes

Milliards de dollars et pourcentage



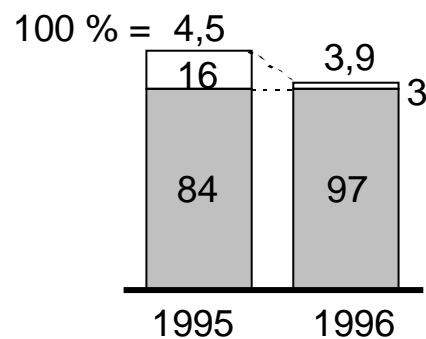
Nouvelles émissions canadiennes – actions

Milliards de dollars et pourcentage



Émissions canadiennes à rendement élevé

Milliards de dollars et pourcentage

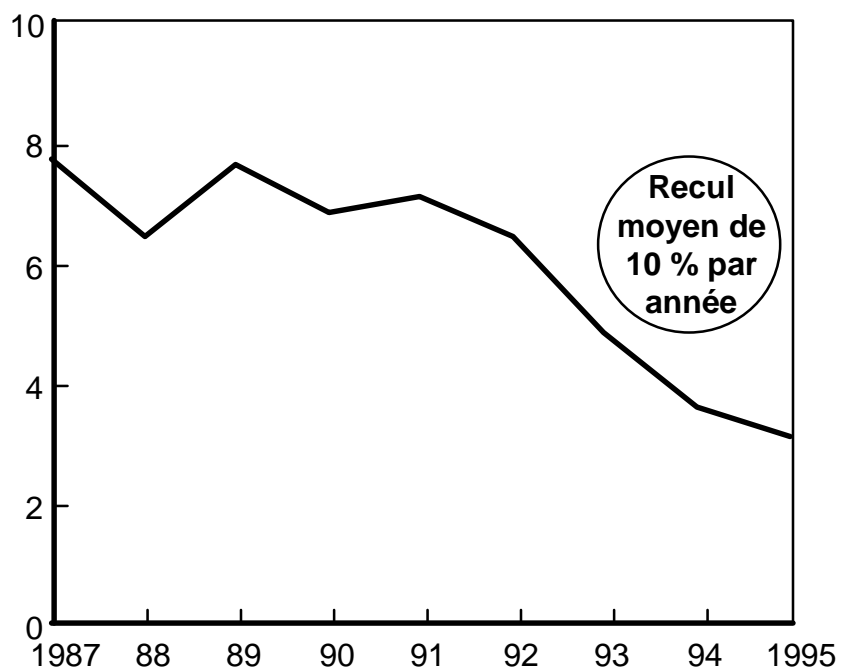


LES COMMISSIONS PAYÉES PAR LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS DIMINUENT

ESTIMATION

Commissions payées*, 1987-1995

En cents par action



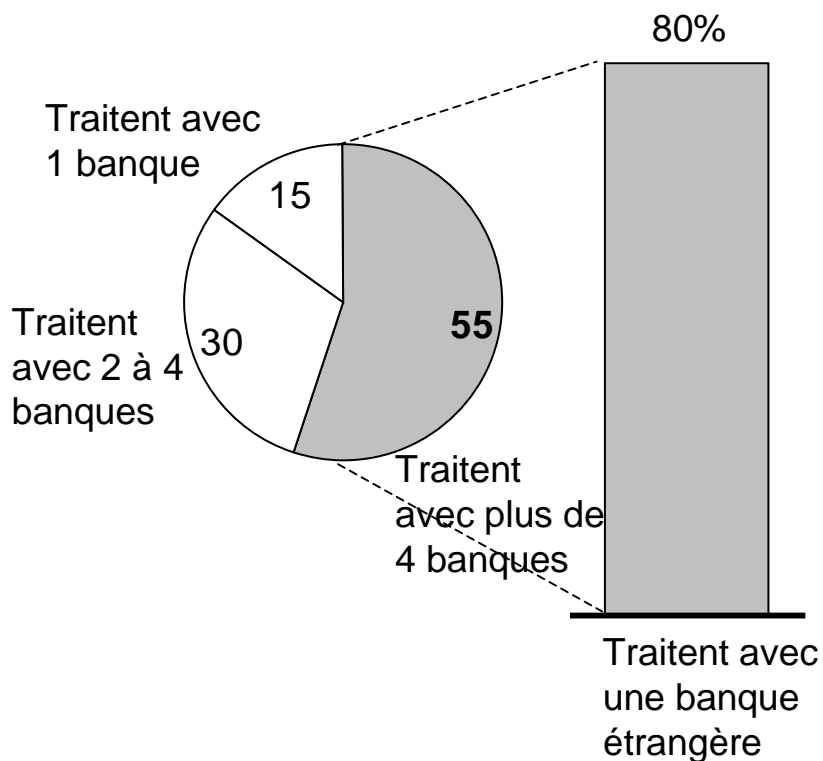
* Moyenne des commissions de courtage payées par les institutions dont le total des commissions dépasse cinq millions de dollars US

Source : SIA; NYSE Fact Book; FIBV; Guide to World Equity Markets; Institutional Investor; analyse de McKinsey

LES SOCIÉTÉS COMMERCIALES INTERMÉDIAIRES TRAITENT AVEC PLUSIEURS BANQUES

Les grandes sociétés et leurs banquiers

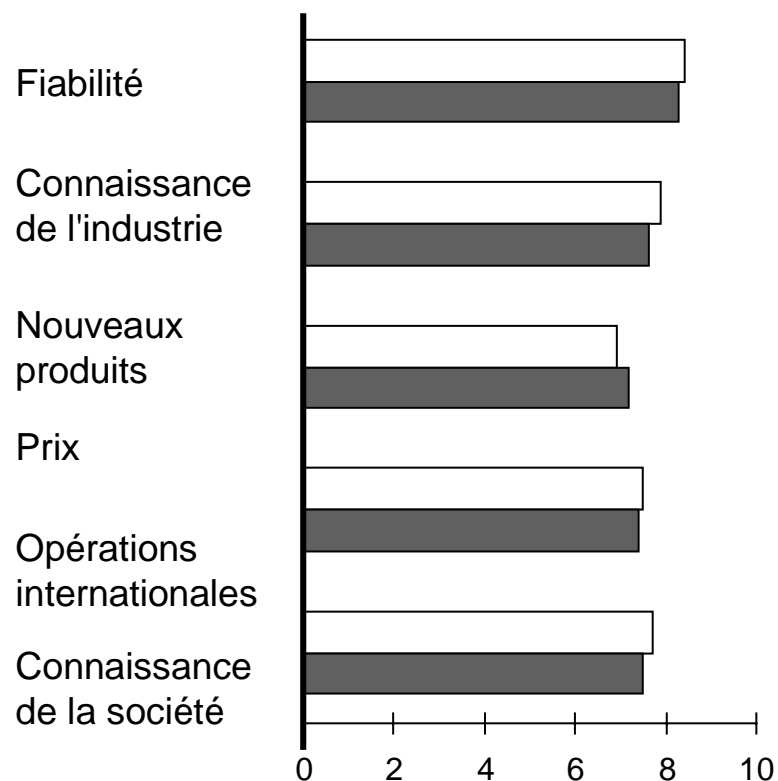
Pourcentage



Évaluation de la qualité du service

(Suivant une échelle de 1 à 10)

Canadienne
Étrangère

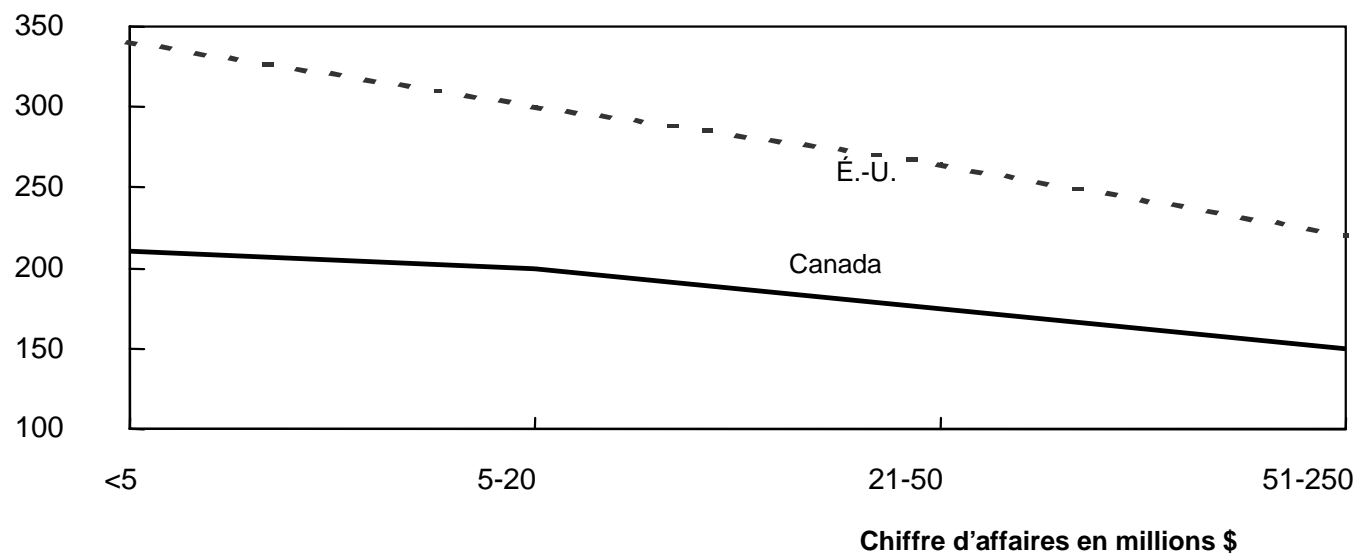


LES ÉCARTS SONT PLUS FAIBLES AU CANADA QU'AUX ÉTATS-UNIS

Comparaison de prix selon la taille de l'emprunteur

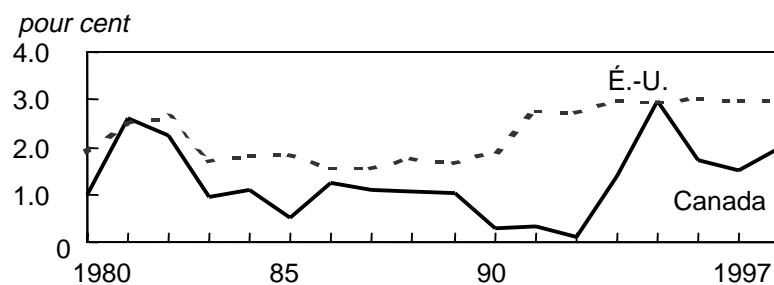
Écart par rapport au coût des fonds, août 1996

Points de base

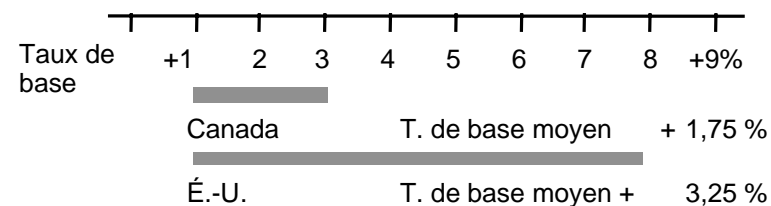


LES ÉCARTS SONT PLUS FAIBLES AU CANADA

Écart plus faible entre le taux débiteur préférentiel et le taux d'escompte de la banque centrale et le taux d'excompte de la Réserve fédérale américaine

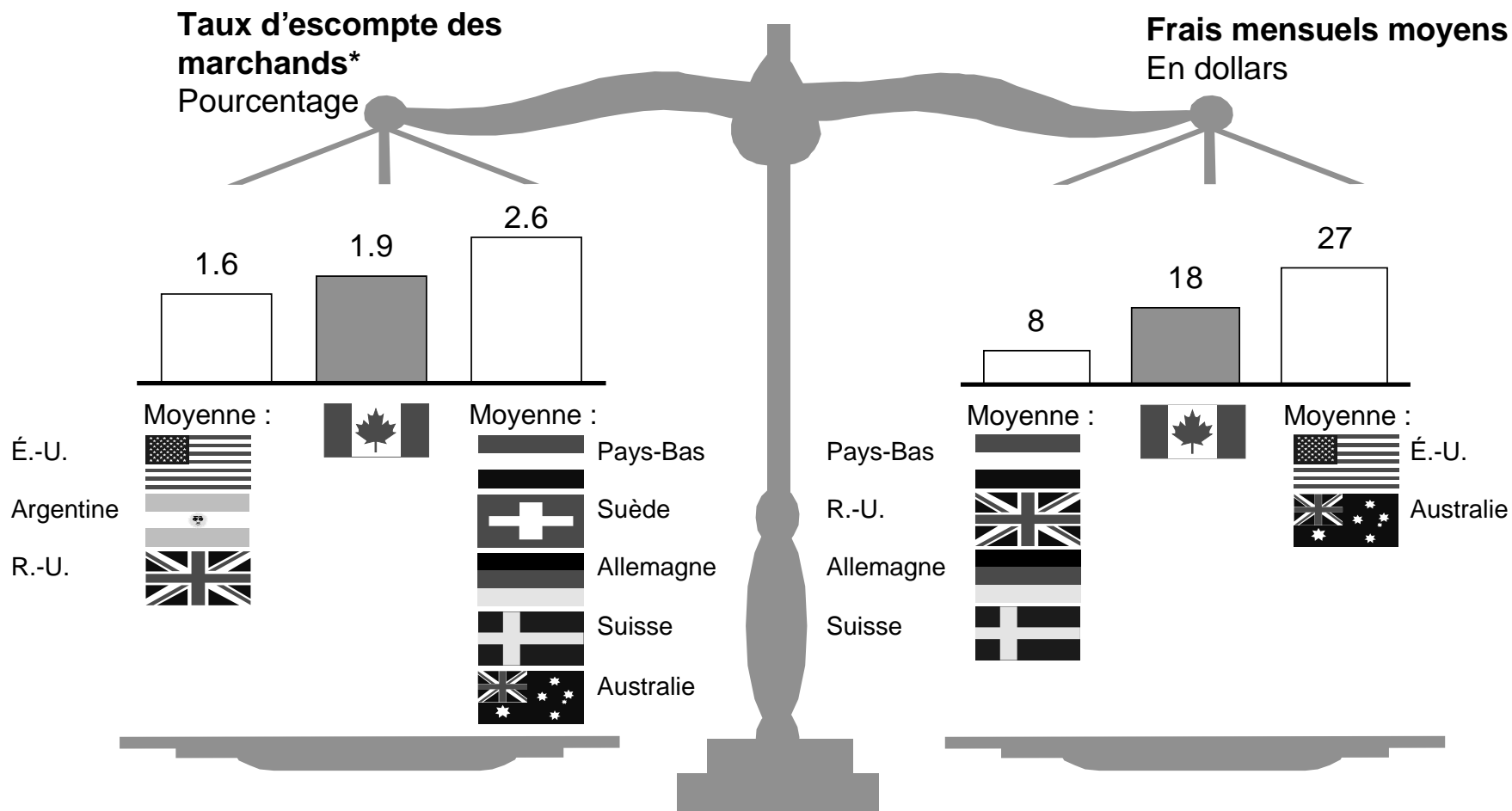


Fourchette nettement plus étroite des taux d'intérêt au Canada



Sources : Banque du Canada, Federal Reserve Board, Wells Fargo, FCEI, ABC.

LE CANADA EST DANS LA MOYENNE



* Le taux d'escompte des marchands correspond au pourcentage de la valeur des opérations que les marchands remettent aux émetteurs de cartes de crédit

LA QUALITÉ DU SERVICE COMPORTE DES LACUNES, MAIS LES PME DEMEURENT FIDÈLES À LEUR PRINCIPALE INSTITUTION

LACUNES

Continuité

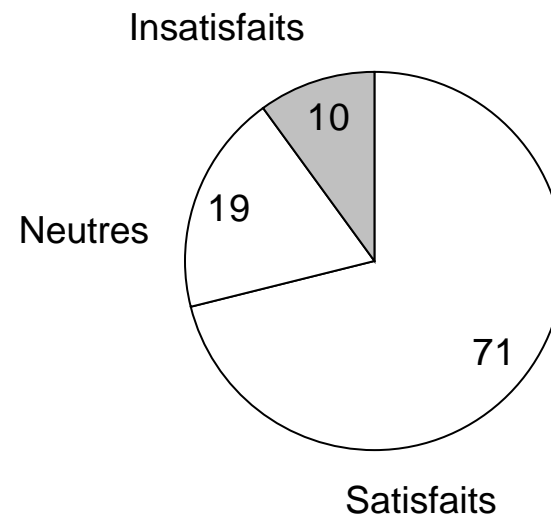
- Plaintes au sujet du roulement du gestionnaire de compte – 60 % des répondants ont eu à traiter avec plus d'un gestionnaire de compte en trois ans

Rapidité

- Plaintes au sujet du délai d'approbation des prêts et de la lourdeur de l'appareil administratif

MAIS

Dans l'ensemble, la qualité du service est bonne
Pourcentage de répondants satisfaits et insatisfaits

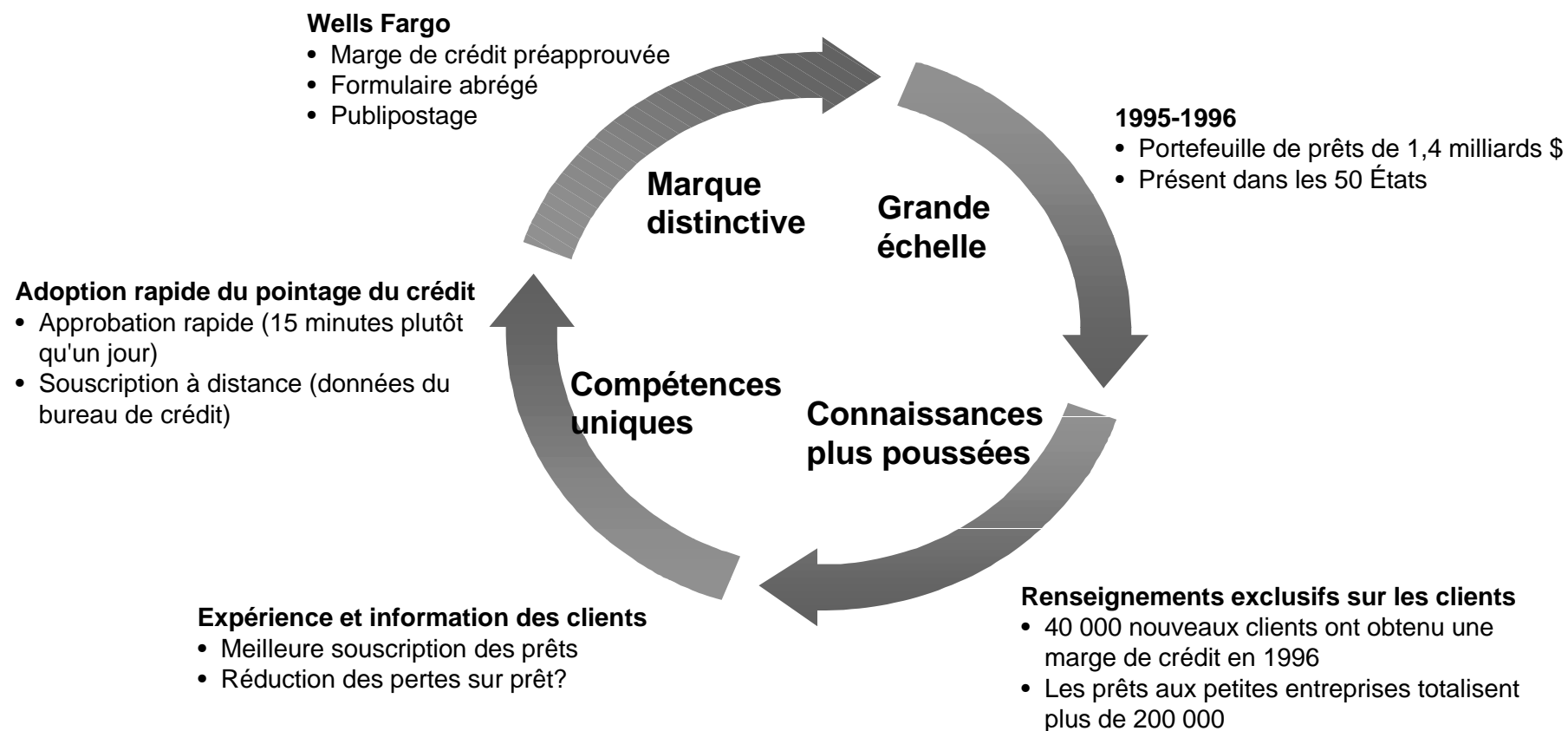


Loyauté des PME

Plus de 10 ans
avec la même
institution

WELLS FARGO EST DEvenu UN CHAMPION DU DÉCLOISONNEMENT

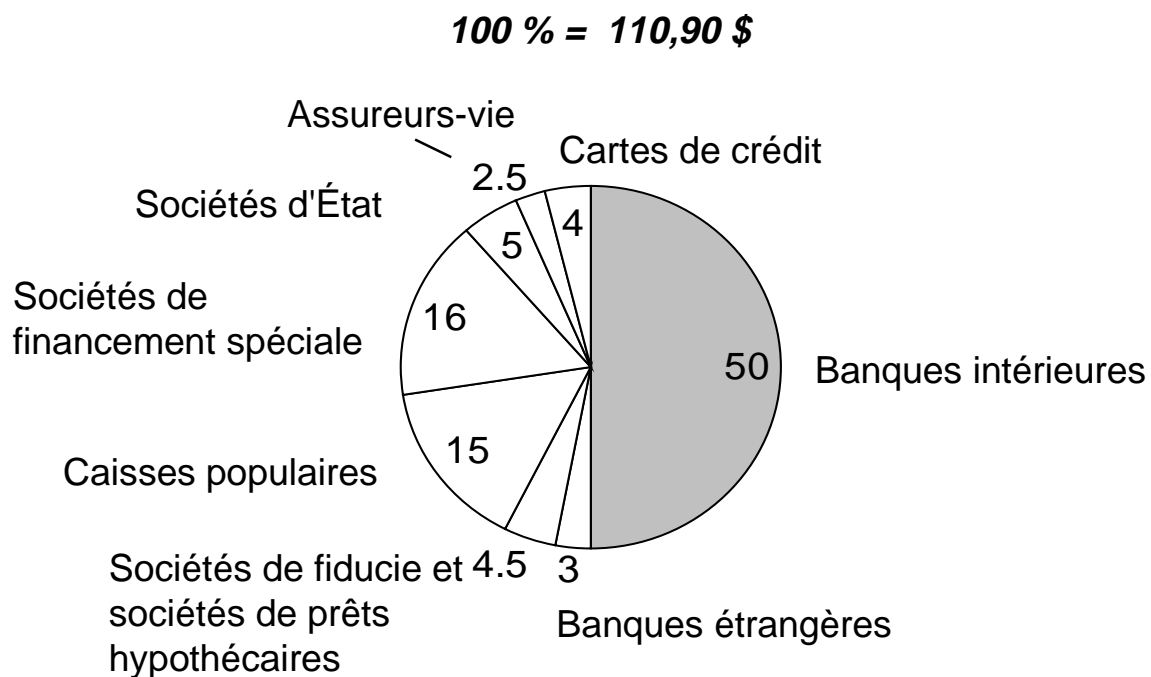
La formule gagnante du décroisonnement – le cas de Wells Fargo



D'AUTRES SOURCES SONT DISPONIBLES, MAIS LES BANQUES DOMINENT LE MARCHÉ DES PME

Financement par emprunt des PME

Milliards de dollars canadiens et pourcentage



L'ENCOURS DES PRÊTS TOTAL AUGMENTE, MAIS IL DIMINUE CHEZ LES PLUS PETITS EMPRUNTEURS

Encours des prêts inférieurs à 1 millions \$*

Millions de dollars canadiens et pourcentage

Valeur des prêts

Milliers \$ CAN

TCAC 1995-1997

	1995	1996	30 sept. 1997	TCAC 1995-1997
100 % =	43,2	45,3	46,5	3,7
500-1 000	26,3	25,8	26,2	3,6
250-500	24,9	25,2	25,2	4,3
100-250	27,6	27,8	27,6	3,6
50-100	11,8	12,1	11,9	4,4
25-50	5,5	5,6	5,6	4,2
1-25	3,9	3,4	3,5	-1,1

* Banques à charte

Source : ABC

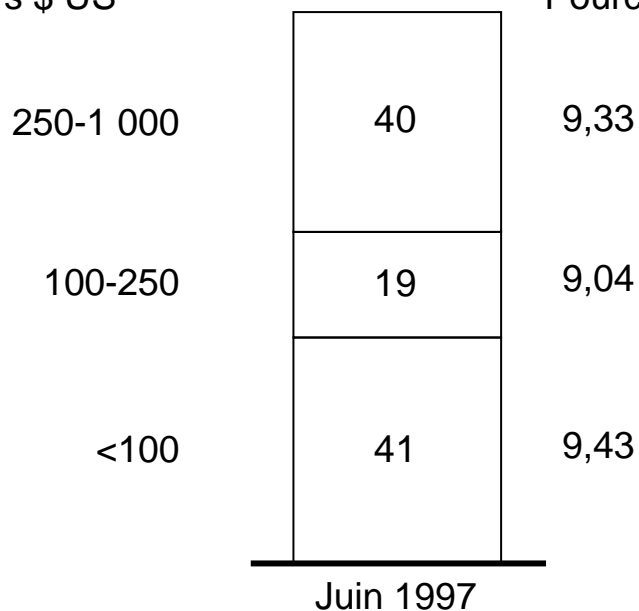
LES PRÊTS AUX PME ONT AUGMENTÉ PLUS RAPIDEMENT AUX ÉTATS-UNIS

Encours des prêts commerciaux – prêts de moins de 1 million \$ accordés par les banques commerciales américaines

Milliards de dollars US et pourcentage

Valeur des prêts 100 % = 191,3
Milliards \$ US

Croissance annuelle
Pourcentage

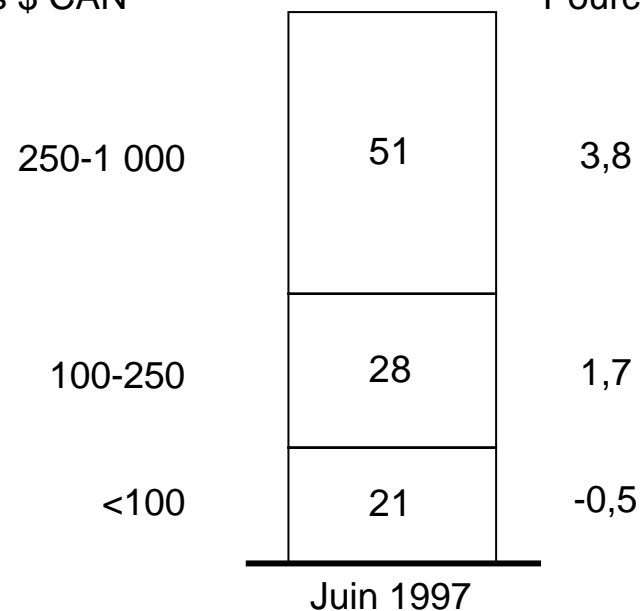


Encours en dollars canadiens des prêts de moins de 1 million \$

Milliards de dollars CAN et pourcentage

Valeur des prêts 100 % = 46,4
Milliards \$ CAN

Croissance annuelle
Pourcentage



LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES PRENNENT L'INITIATIVE POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES PME

*LISTE NON
EXHAUSTIVE*

Institution	Programme
	<ul style="list-style-type: none">• Programme Maxi-Service – prêts de 50 000\$ non garantis dans les 24 heures, et formulaire de demande d'une seule page
	<ul style="list-style-type: none">• Fonds de prêts pour la création d'emplois – prêts de 15 000 \$ à 100 000 \$ au taux bancaire moins 1 %, sans frais
	<ul style="list-style-type: none">• 13 centres bancaires spécialisés dans l'industrie du savoir• Programme de prêts axé sur la technologie de pointe
	<ul style="list-style-type: none">• Spécialistes des industries des sciences et des technologies• Fonds de capital de risque pour les petites entreprises
	<ul style="list-style-type: none">• Programme de prêts de 50 millions de dollars pour le secteur de l'innovation et de la croissance
 NATIONAL BANK OF CANADA	<ul style="list-style-type: none">• Programme de partenariat axé sur les exportations entre la Banque Nationale et la Société de Développement Industriel du Québec

WELLS FARGO TESTE LE MARCHÉ CANADIEN

WELLS FARGO Small Business Banking HOME MENU

CANADIAN SMALL BUSINESS

Thank you for your interest in Wells Fargo Business Credit line of credit for Canadian small businesses. Wells Fargo Bank continues to have interest in offering our business line of credit product in Canada. Unfortunately, we regret that we are unable to extend credit to you at this time since the program is only in the first phase with a limited number of Canadian small businesses.

If you would like, please send us the following information and we will be happy to notify you when we have a full launch of our program in Canada.

<input type="text"/>	Your Full Name
<input type="text"/>	Your Business Name
<input type="text"/>	Your Business Street Address
<input type="text"/>	Your Business City, Province
<input type="text"/>	Your Business Postal Code
<input type="text"/>	Your Business Phone Number
<input type="text"/>	Your Business E-mail

Attributs de service

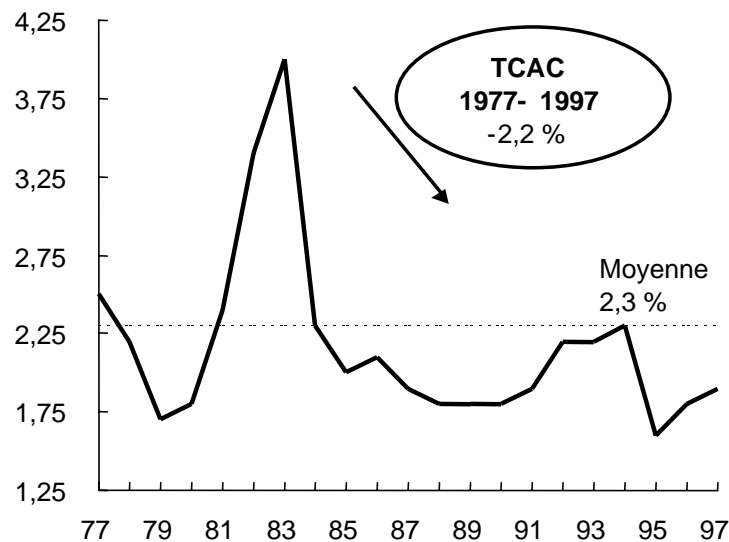
- Brièveté du formulaire
- Approbation rapide
- Exigences réduites au chapitre des garanties

TCAC du marché
américain, 1993-
1996 = 45%

LES CANADIENS PROFITENT D'ÉCARTS CONCURRENTIELS

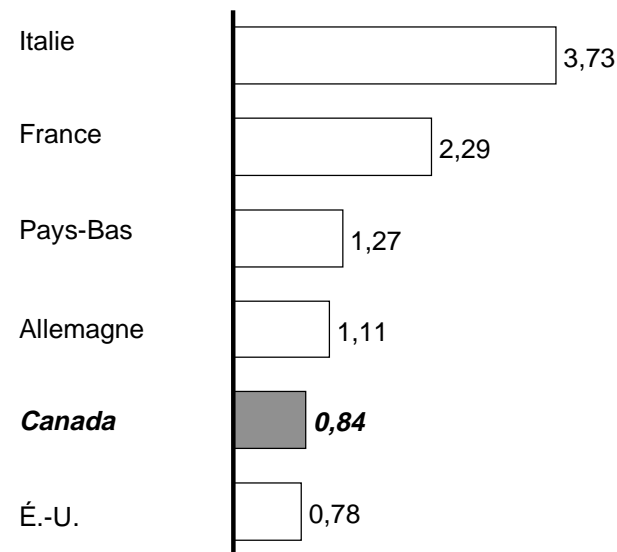
Les écarts de taux sur les hypothèses à 5 ans ont diminué depuis 20 ans

Pour cent



En moyenne, les écarts sur hypothèque à 1 an* sont plus faibles au Canada qu'en Europe

Pour cent

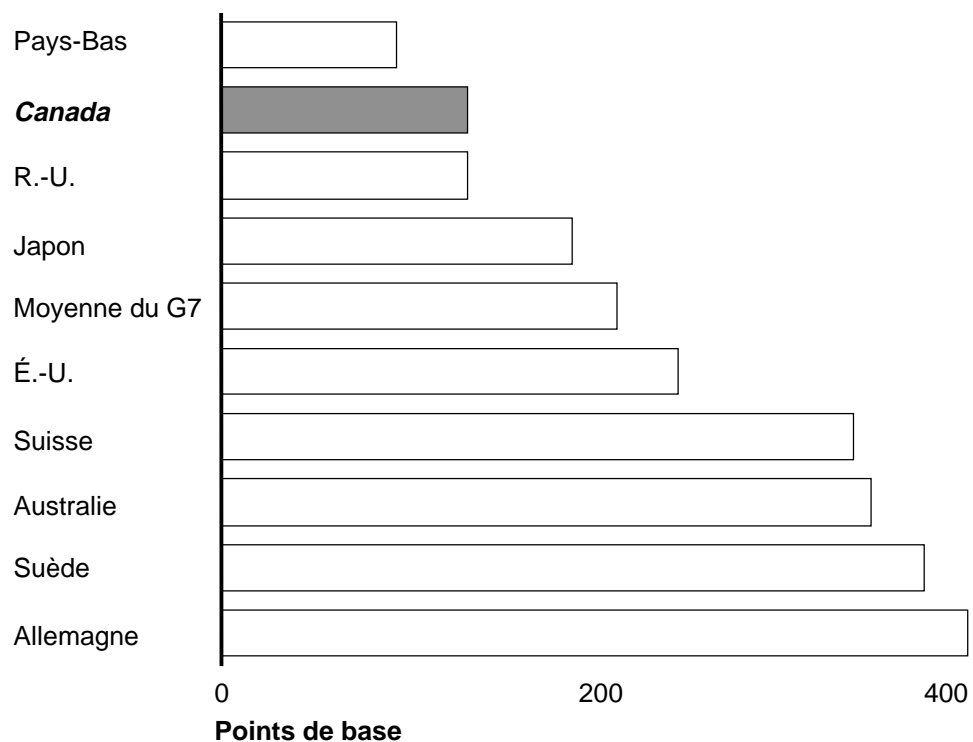


* Ou l'équivalent

Source : Banque du Canada, analyse de McKinsey & Company

LES ÉCARTS DE TAUX SUR LES PRÊTS PERSONNELS SONT PLUS FAIBLES AU CANADA

Taux moyen des prêts à la consommation
moins taux du marché, 1990-1996



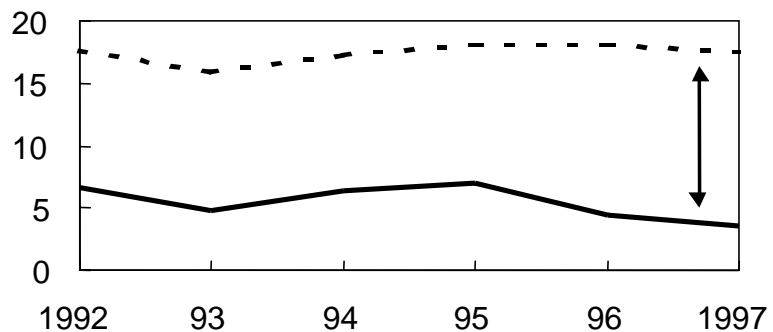
Source : OCDE, *An Assessment of Financial Reform*; Fonds monétaire international, *Statistiques financières internationales*.

LES ÉCARTS DE TAUX SUR CARTES DE CRÉDIT SONT PLUS IMPORTANTS AU CANADA

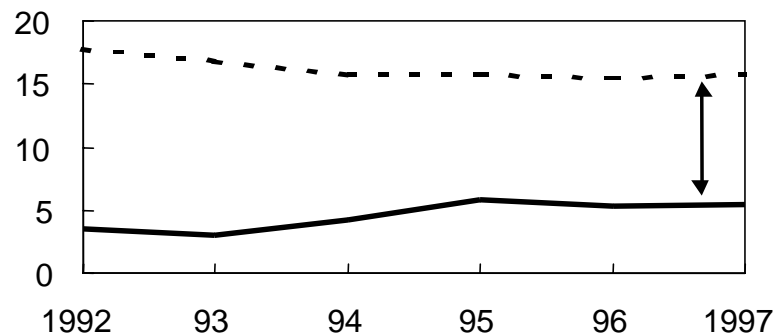
Taux d'intérêt
Pour cent

-- Cartes de crédit
— Taux d'escompte de la
Banque du Canada /Taux
des fonds fédéraux

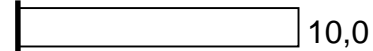
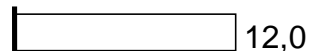
Canada



États-Unis

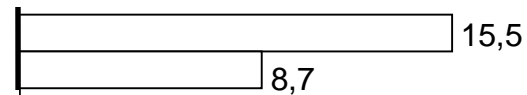
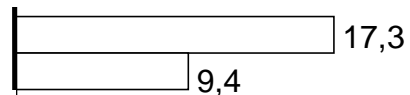


Écart moyen
1992- 1997

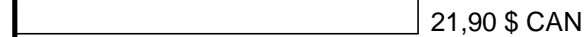


Taux d'intérêt en 1997

- Normal
- Réduit

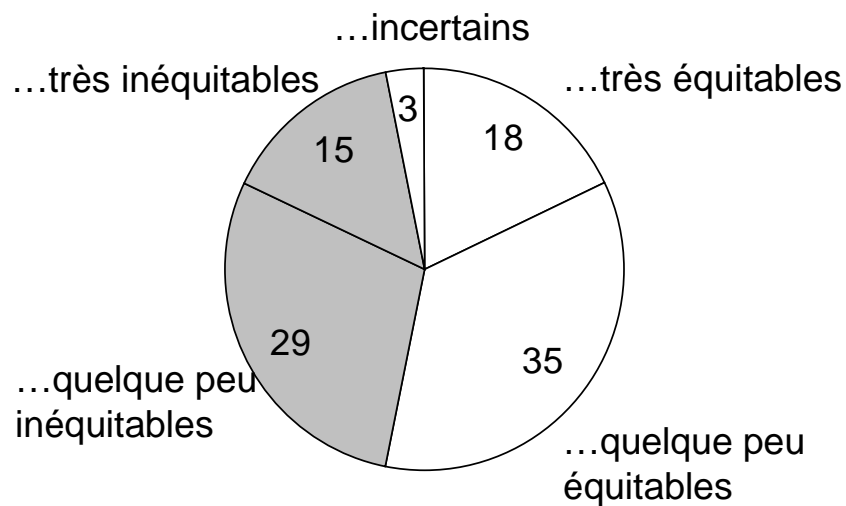


Frais moyens

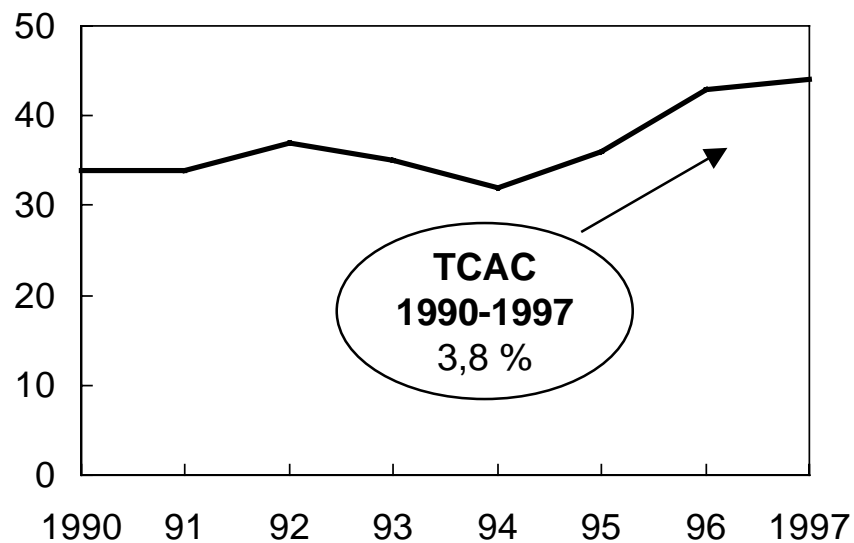


MOINS DE LA MOITIÉ DES RÉPONDANTS ESTIMENT QUE LES FRAIS DE SERVICES SONT INÉQUITABLES

Les frais de service des institutions financières sont-ils...
Pourcentage des répondants



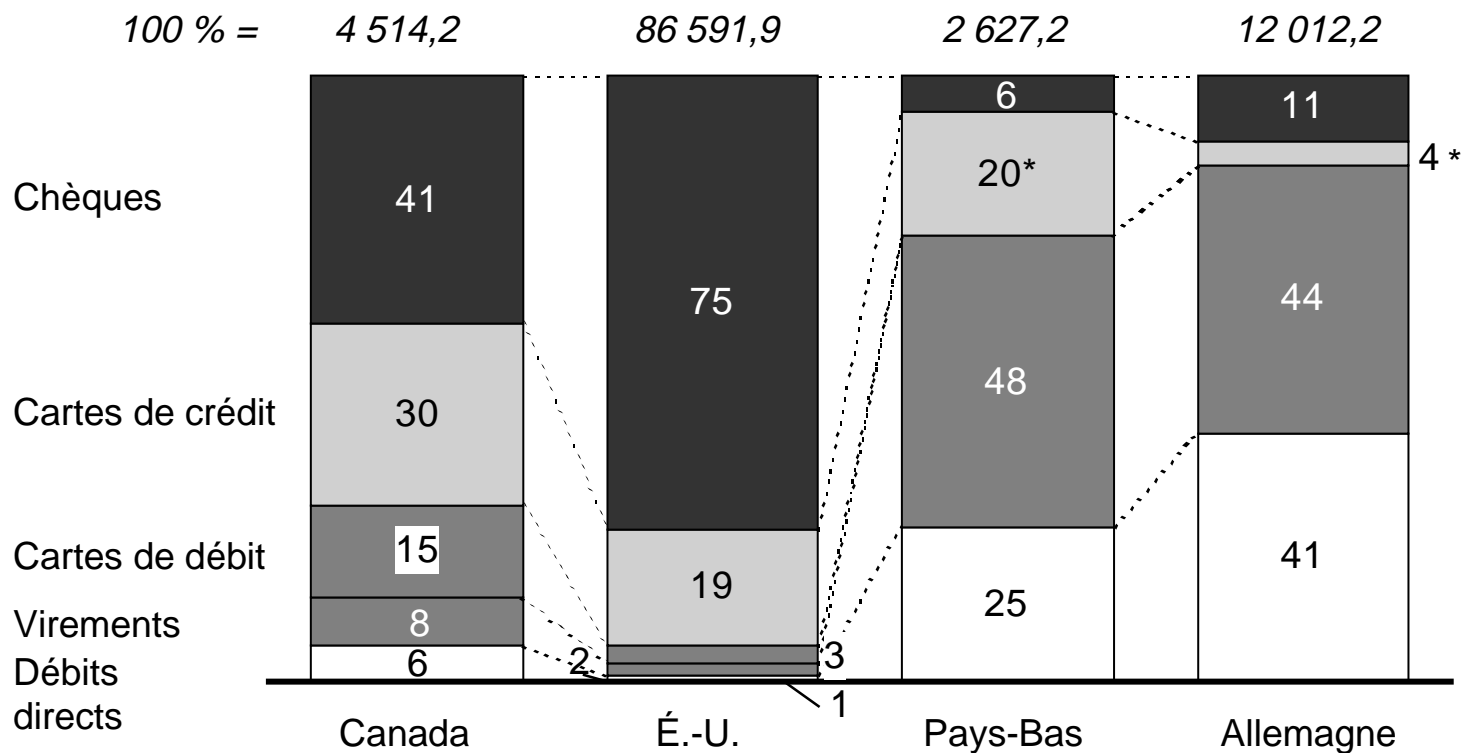
Variation du pourcentage de répondants pour qui les frais de service sont « quelque peu ou très inéquitables »



LES DIFFÉRENCES AU CHAPITRE DES STRUCTURES DE PAIEMENT RENDENT LES COMPARAISONS DIFFICILES

Instruments de paiement, 1996

Millions d'opérations et pourcentage



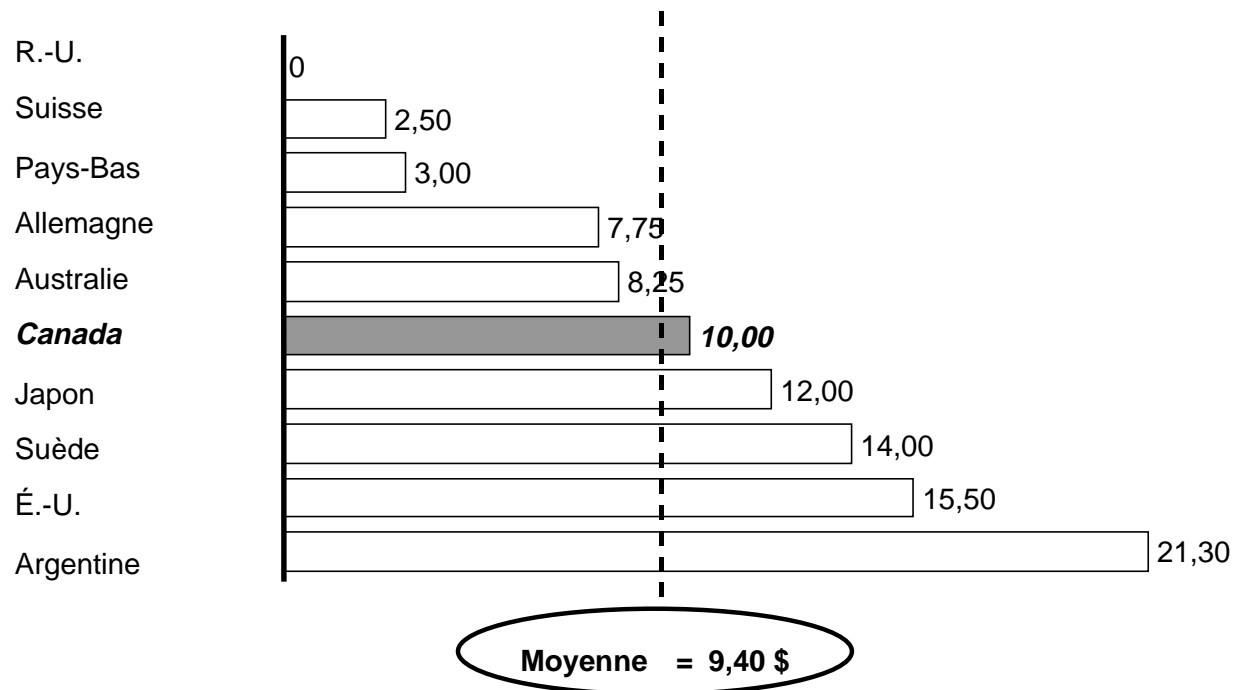
* Cartes de crédit et de débit

Source : BLI; analyse de McKinsey & Company

LES FRAIS MENSUELS MOYENS PRÉSENTENT DES ÉCARTS CONSIDÉRABLES

Frais mensuels moyens*

En \$ CAN



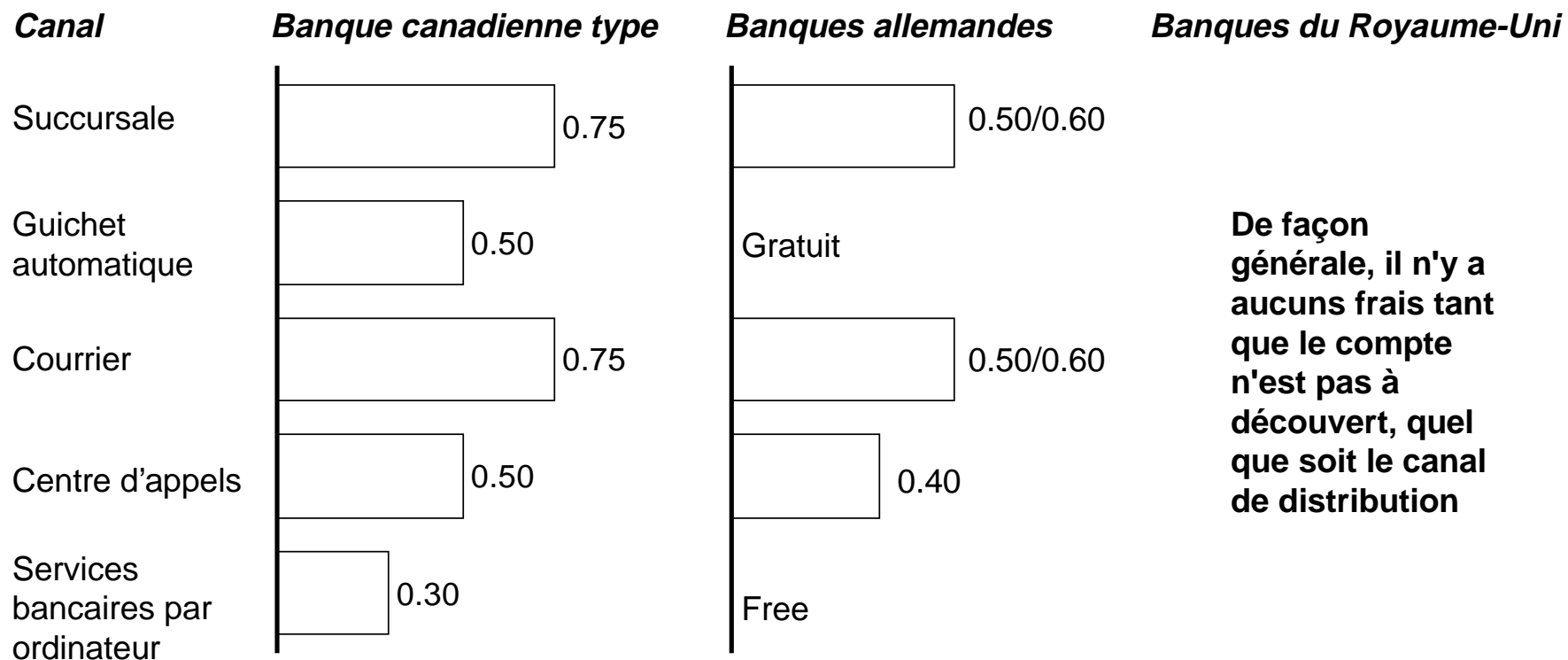
* D'après une adaptation de la définition d'Industrie Canada (8 chèques par mois, 6 transactions au point de vente, 5 transactions aux guichets automatiques et solde minimum inférieur à 1 000 \$).

Source : McKinsey & Company, comparaison internationale des frais de services financiers.

LES FRAIS DE SERVICE MENSUELS SONT GÉNÉRALEMENT PLUS ÉLEVÉS AU CANADA

Différenciation des prix selon le canal de distribution (par exemple, transfert bancaire), 1996

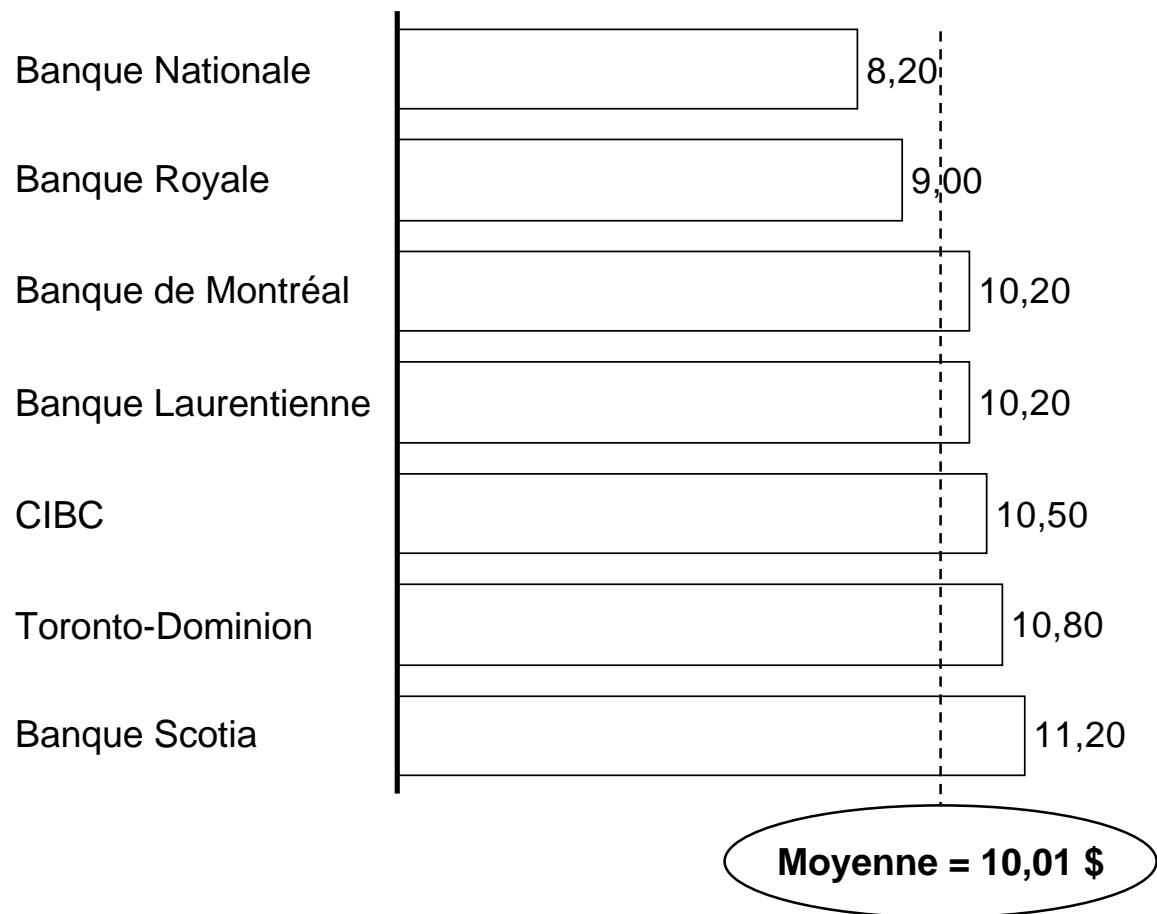
Dollars canadiens



LES FRAIS DE SERVICE VARIENT ÉGALEMENT BEAUCOUP D'UNE BANQUE CANADIENNE À L'AUTRE

Moyenne des frais en contrepartie de la moyenne des services utilisés chaque mois*

Dollars canadiens

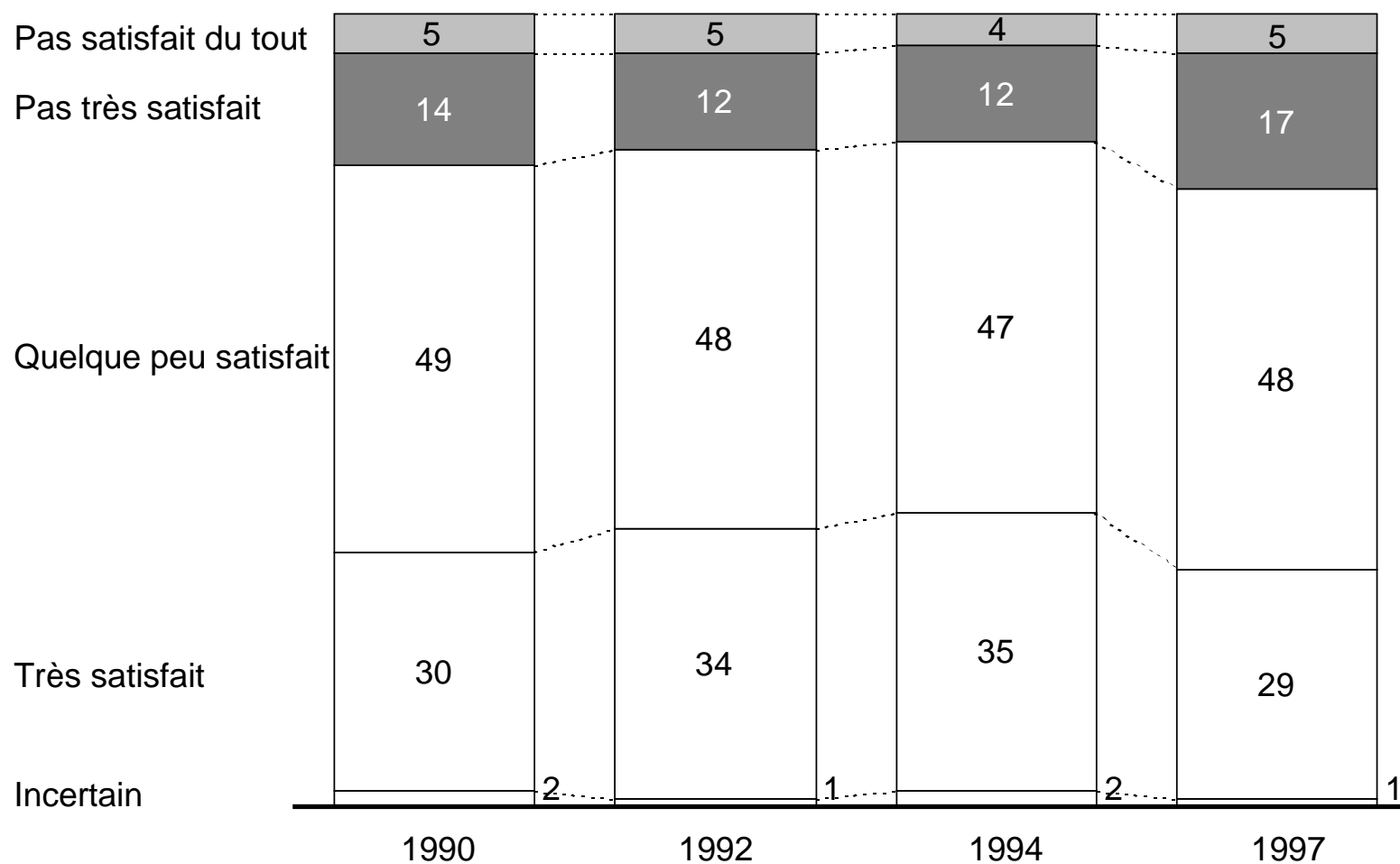


* D'après la définition d'Industrie Canada (8 chèques par mois; 6 opérations aux points de vente; 5 opérations au guichet automatique; solde minimum inférieur à 1 000 \$)

L'ADÉQUATION DES RENSEIGNEMENTS FAIT PROBLÈME

Niveau de satisfaction relativement aux renseignements fournis par l'institution principale au sujet des frais de service

Pourcentage

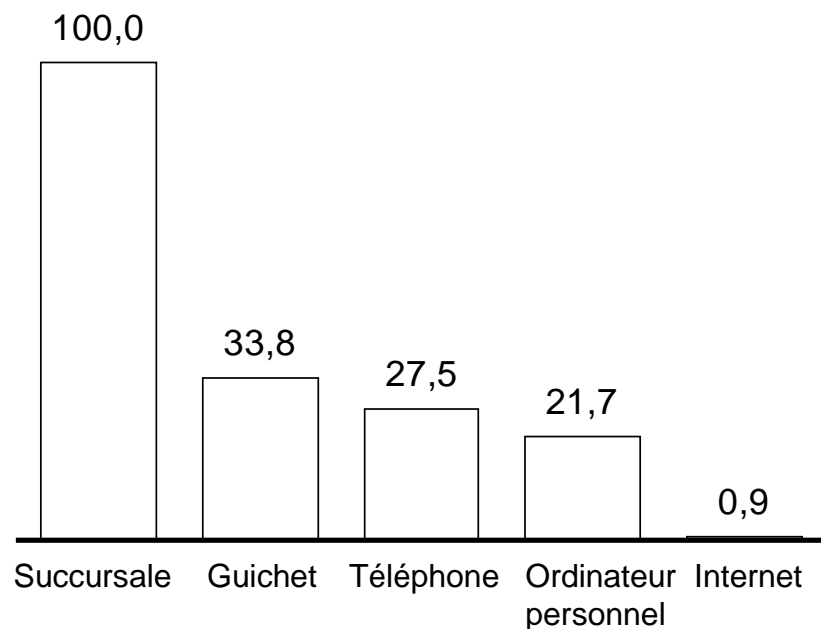


MALGRÉ LE COÛT RÉDUIT DES NOUVEAUX CANAUX, LES CLIENTS PAIENT DES FRAIS D'OPÉRATIONS SIMILAIRES

AMÉRIQUE DU
NORD

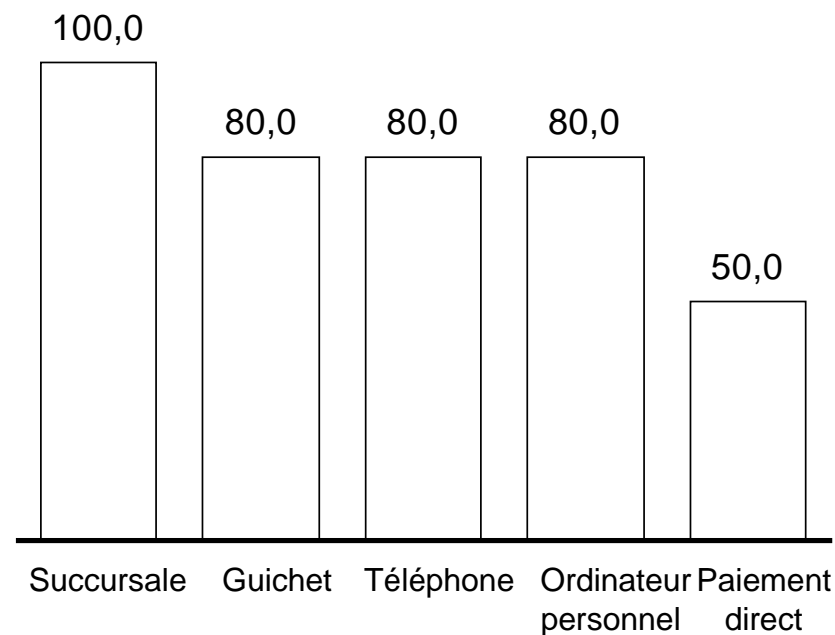
Coût unitaire des opérations selon le canal*, 1997

Indice



Prix unitaires des opérations selon le canal, 1997

Indice

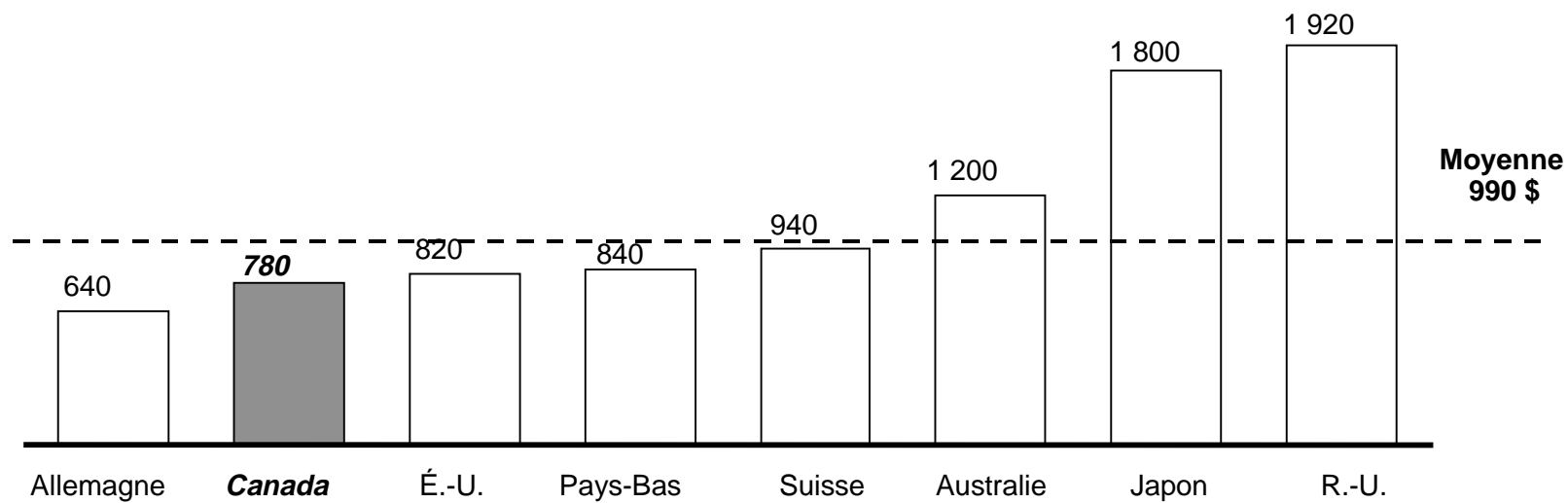


* Il s'agit des coûts relatifs aux réseaux autonomes

Pièce 6-30

LES PRIMES D'ASSURANCE-VIE SONT INFÉRIEURES À LA MOYENNE

Prime annuelle *
En \$ CAN

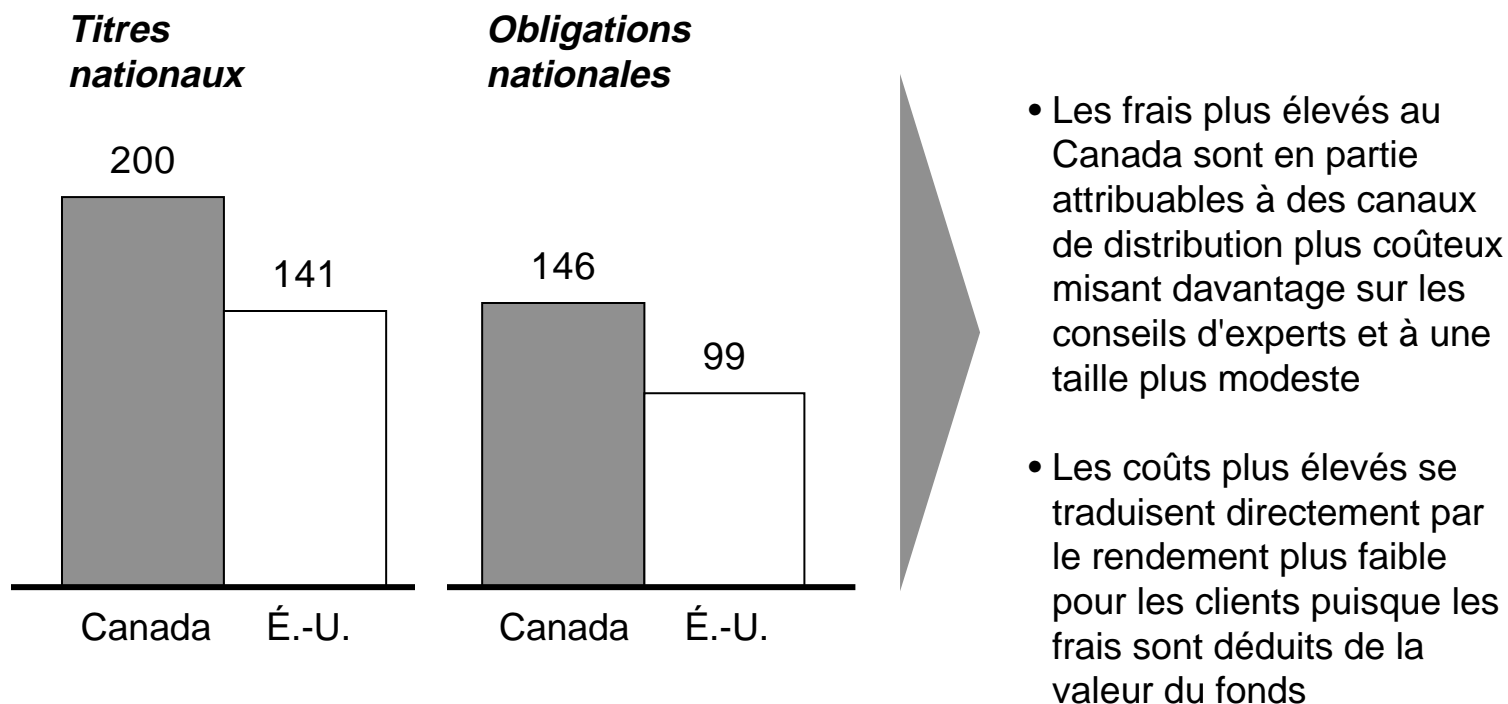


* Pour une police d'assurance temporaire à cinq ans de 100 000 \$ souscrite par un homme de 35 à 45 ans, non fumeur.
Sources : McKinsey & Company Global FIG Practice; entrevues

LES FRAIS LIÉS AUX FONDS COMMUNS DE PLACEMENT SONT PLUS ÉLEVÉS EN MOYENNE AU CANADA

Ratio des dépenses liées aux fonds communs de placement canadiens et américains, 1997

Points de base

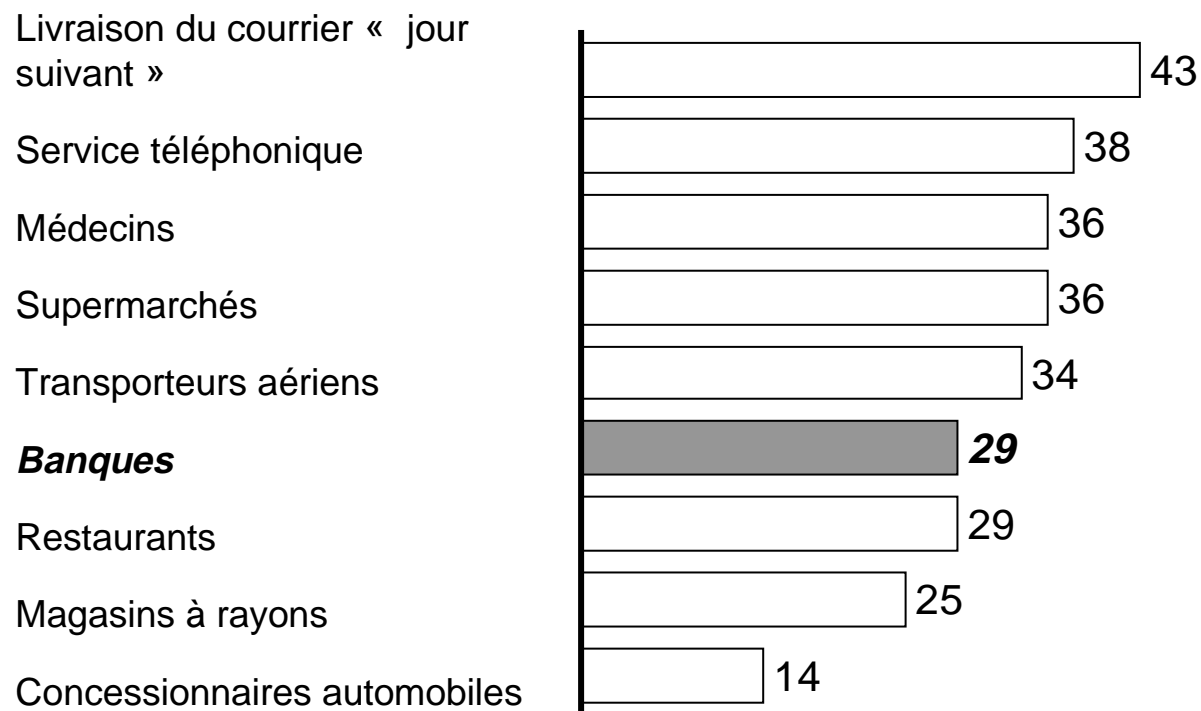


Pièce 6-32

DE FAÇON GÉNÉRALE, LES GENS N'ACCORDENT PAS BEAUCOUP D'IMPORTANCE À LA QUALITÉ DU SERVICE FOURNI PAR LES BANQUES

« À la lumière de ce que vous avez constaté ou entendu, la qualité du service est excellente/très bonne »

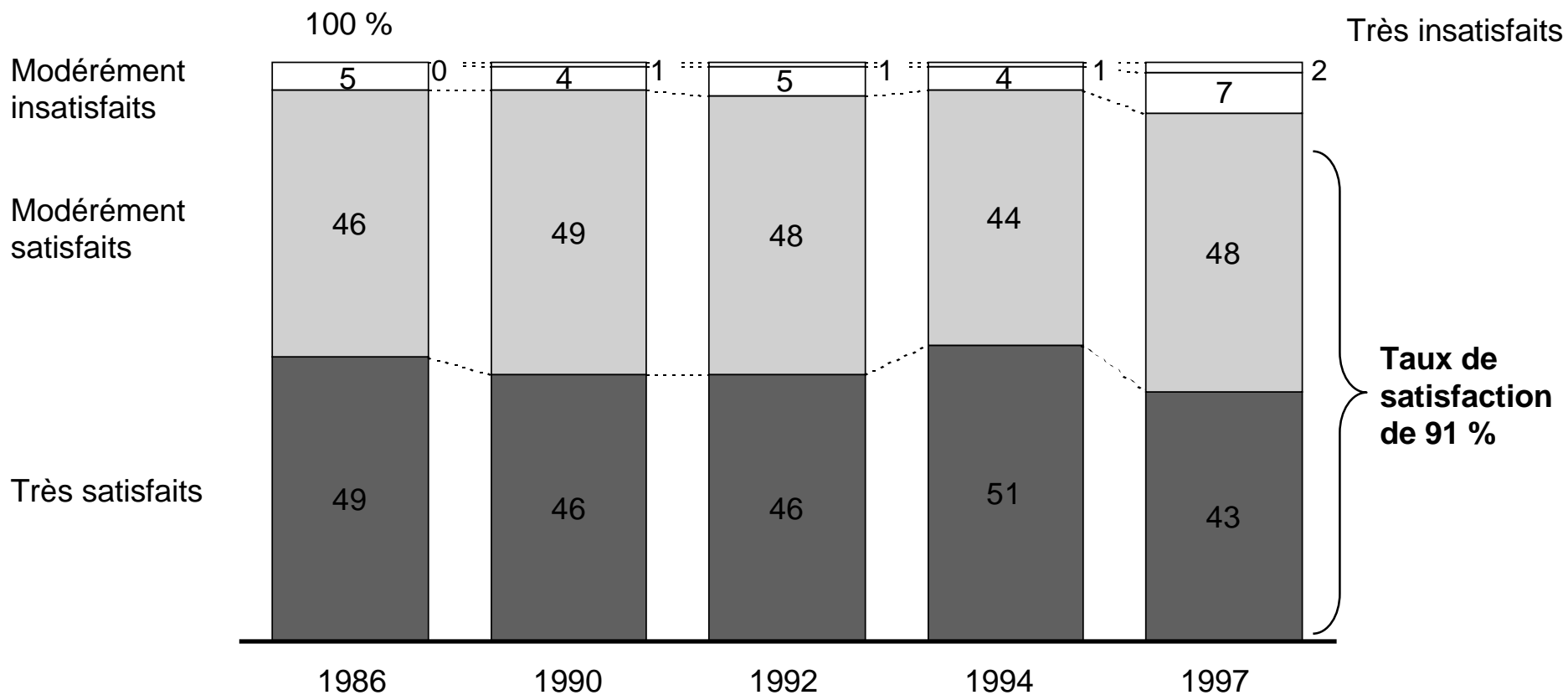
Pourcentage de répondants qui sont d'accord avec cette affirmation



POURTANT, LE TAUX DE SATISFACTION DES CLIENTS DES BANQUES EST ÉLEVÉ MÊME SI LA PROPORTION DE CLIENTS TRÈS SATISFAITS DIMINUE

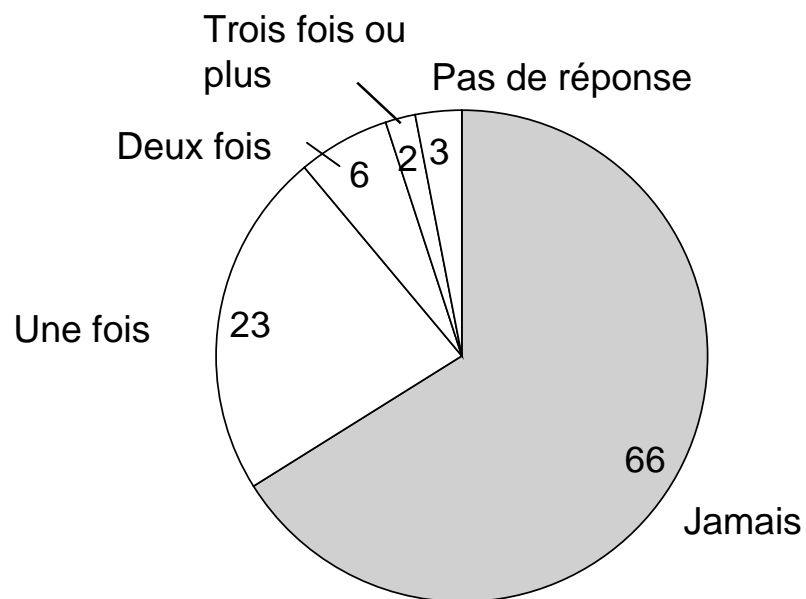
Les banques à titre d'institutions principales

Pourcentage de répondants



LES CANADIENS DEMEURENT FIDÈLES

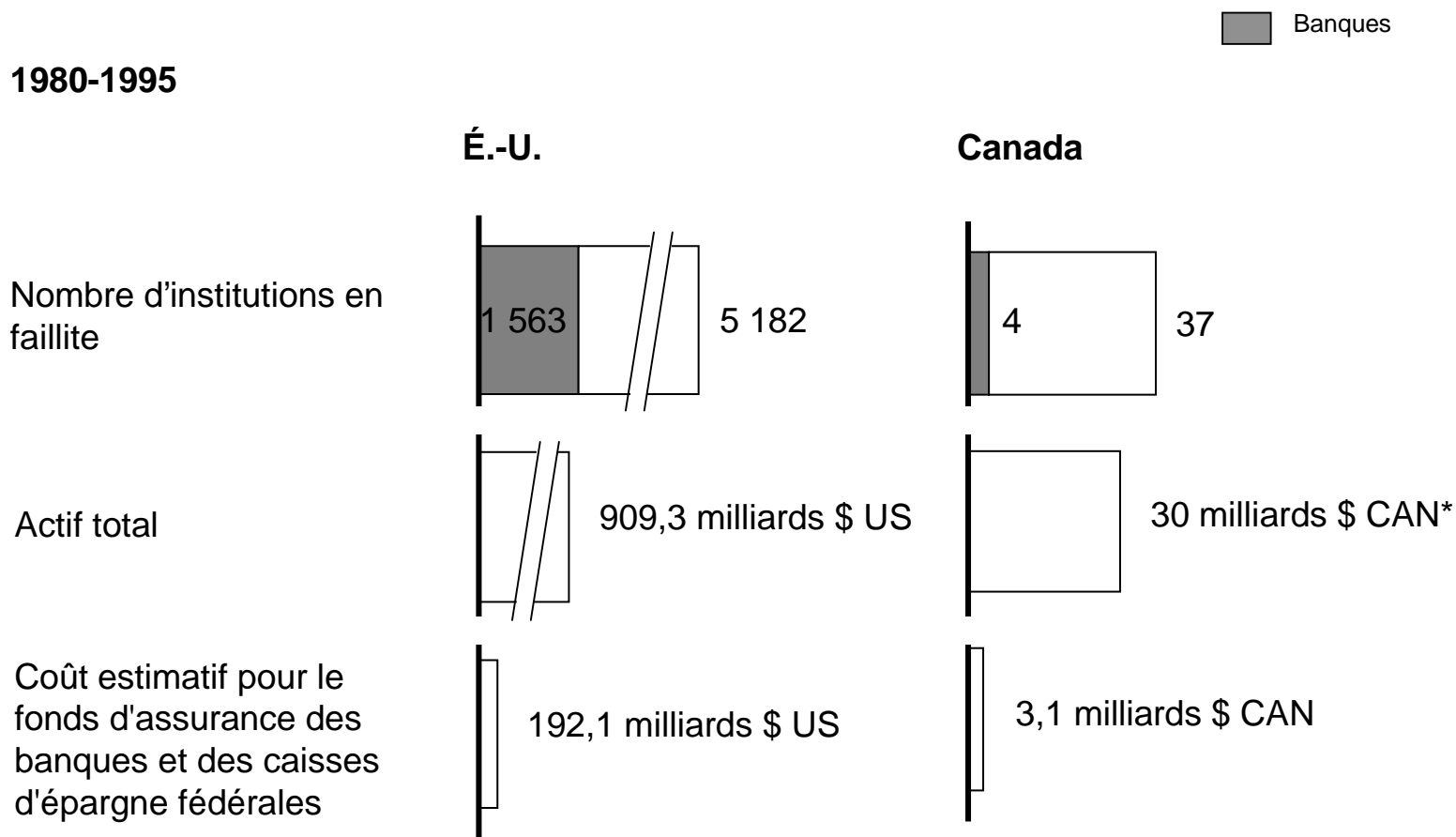
Fréquence de substitution des institutions depuis cinq ans



La qualité du service est la principale raison d'une substitution

Toutefois, les Canadiens peuvent être d'avis qu'ils n'ont pas d'alternative valable

HISTORIQUEMENT, LE SYSTÈME CANADIEN DES SERVICES FINANCIERS EST STABLE



* Montant estimatif des dépôts assurés

Source : SADC; Office of the Comptroller of the Currency des É.-U., *Commercial Banking Structure, Regulation, and Performance: An International Comparison*, étude économique 97-6 (mars 1997)

LES BANQUES CANADIENNES SONT STABLES

	Nombre de banques notées	Cote de solidité financière moyenne de Moody's*
Pays-Bas	7	B+
Canada	10	B
Suisse	8	B
Suède	5	C+
Australie	13	C+
Allemagne	30	C+
Royaume-Uni	31	C+
États-Unis	289	C+
Japon	53	D+

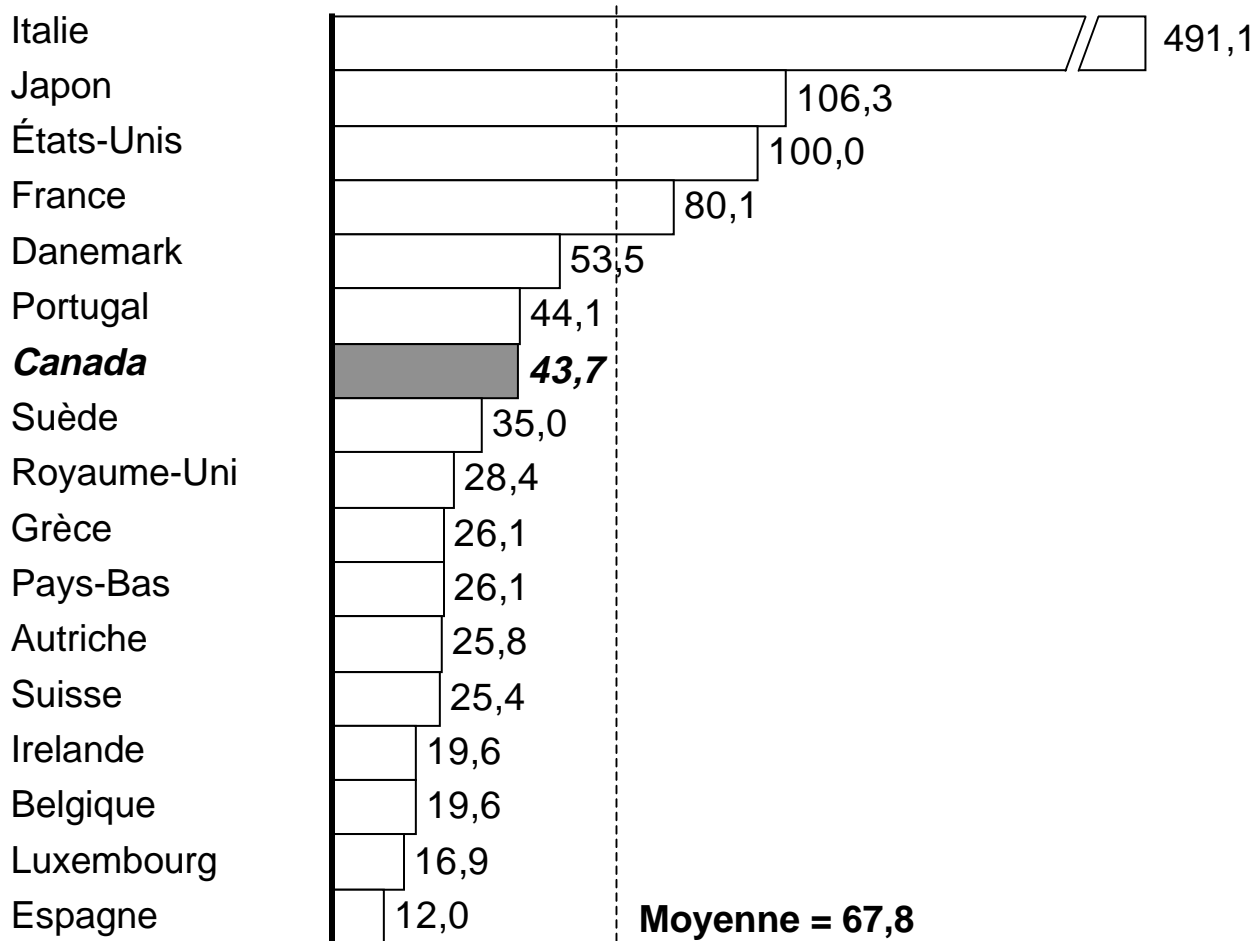
* Cette note reflète la cote de Moody's quant à la sécurité et à la solidité intrinsèques d'une institution à titre autonome

Source : *The Banker*, 15 février 1998

L'ASSURANCE-DÉPÔTS OFFERTE AU CANADA EST ADÉQUATE

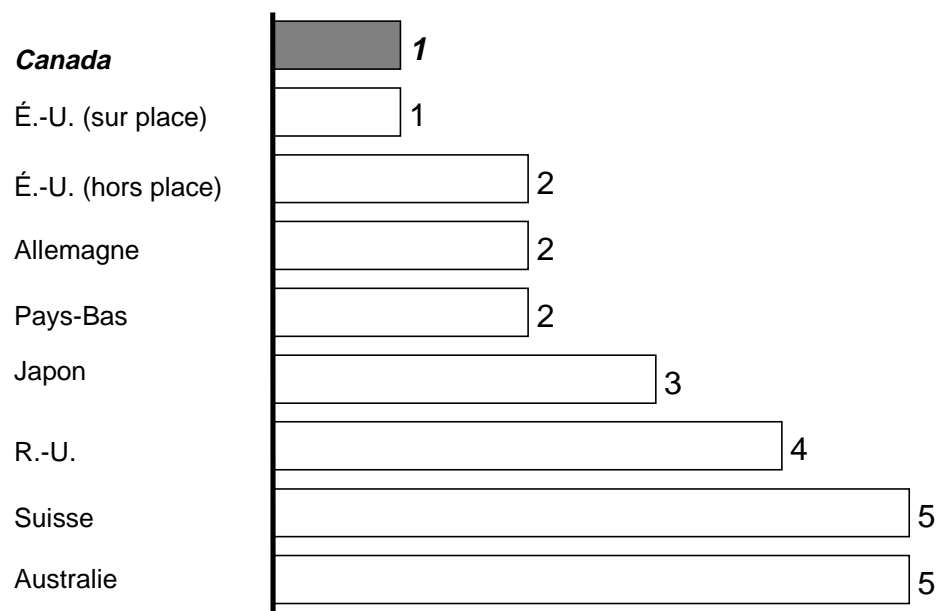
Montant d'assurance-dépôts par compte, 1995

Milliers \$ US



LE SYSTÈME DE PAIEMENTS DU CANADA EST EFFICIENT

Délai de compensation des chèques, en jours, 1996



Sources : BRI; J.M. Lacher, *The Check Float Puzzle* ; analyse de McKinsey.

LES CANADIENS ONT ACCÈS À UNE GAMME COMPLÈTE DE PRODUITS

+ Bien développé
- Moins bien développé

	Services de paiement	Services de crédit	Accumulation d'actifs	Protection	Immobilier
<i>Produits traditionnels</i>	+ Dépôts + Paiements + Chèques de voyage	+ Marges de crédit + Prêts automobiles + Cartes de crédit	+ Épargne + Fonds communs de placement + Gestion des placements + REER + Fiducie personnelle + Courtage	+ Assurance-vie + Protection à responsabilité personnelle + Assurance-santé	+ Prêts hypothécaires + Assurance de biens
<i>Produits nouveaux</i>	+ Cartes de débit +/-Essai de cartes intelligentes + Services bancaires en direct + Services bancaires au téléphone	- Titrisation moins développée au Canada	- Davantages d'options et de choix aux É.-U.	- Pas d'innovation d'envergure	- Titrisation moins bien développée au Canada

LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES CANADIENNES ONT PARTICULIÈREMENT BIEN RÉUSSI SUR LE MARCHÉ DES SERVICES BANCAIRES À DOMICILE

Canada Trust a obtenu le prix du meilleur fournisseur étranger de services bancaires en direct décerné par la Online Banking Association des É.-U.

Canada Trust Contact us Find Log in to EasyWeb

EasyWeb login | EasyWeb info | EasyLine | ABMs | Branches | Rates | Fund prices | Stock quotes | Brokerage

What's new? Apply or contribute to your **RSP on-line**

Special offers

Personal accounts **Investments** **Credit** **Business services**

Best Foreign Bank **Top 10 Bank in Cyberspace!** **Lycos 'Best of the Web'**

[What's new?](#) | [Special offers](#) | [EasyWeb login](#) | [EasyWeb info](#) | [Personal accounts](#) | [Investments](#) | [RSPs](#) | [Credit](#) | [Independent Business services](#) | [EasyLine](#) | [ABMs](#) | [Branches](#) | [Rates](#) | [Fund prices](#) | [Stock quotes](#) | [Brokerage](#) | [Employment](#) | [Community Partnerships](#) | [Contact us](#) | [FAQs](#) | [Find](#)

Copyright© 1998 **Canada Trustco Mortgage Company**. All rights reserved.
 Certain names, logos, designs, titles, words or phrases constitute trademarks, service marks or trade names of Canada Trustco Mortgage Company, CT Investment Management Group Inc. or other entities.
 For a listing, [click here](#).

www.canadatrust.com\index.html

Site Web américain!

Financial Service **ONLINE**

Top 10 Home Banking Programs in the U.S.

Bank Name	Number of Users
NationsBank	400,000
Wells Fargo	350,000
Citibank	275,000*
BankBoston Corp.	225,000
Bank of America	100,000*
Bank of Montreal	100,000
Chase Manhattan Bank	85,000
Canadian Imperial Bank of Commerce	80,000
Toronto Dominion Bank	75,000
Banc One Corp.	65,000*

**Estimate. Source: 1998 Directory of Home Banking & Online Financial Services.*

LE CANADA DISPOSE D'UN EXCELLENT RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Statistiques pour un « groupe de dix pays »

Densité des succursales

Nombre de succursales par
10 000 habitants, 1996

1.	Belgique	7,47
2.	Allemagne	5,73
3.	Suisse	5,07
4.	Suède	4,19
5.	Japon	3,08
6.	Canada	2,72
7.	France	2,49
8.	É.-U.	2,26
9.	R.-U.	2,04
10.	Pays-Bas	1,64

Densité des guichets

Nombre de guichets
automatiques par 10 000
habitants, 1996

1.	Japan	10,51
2.	Canada	6,17
3.	R.-U.	5,85
4.	É.-U.	5,24
5.	Allemagne	4,59
6.	Italie	4,20
7.	France	4,19
8.	Belgique	4,14
9.	R.-U.	3,76
10.	Pays-Bas	3,73

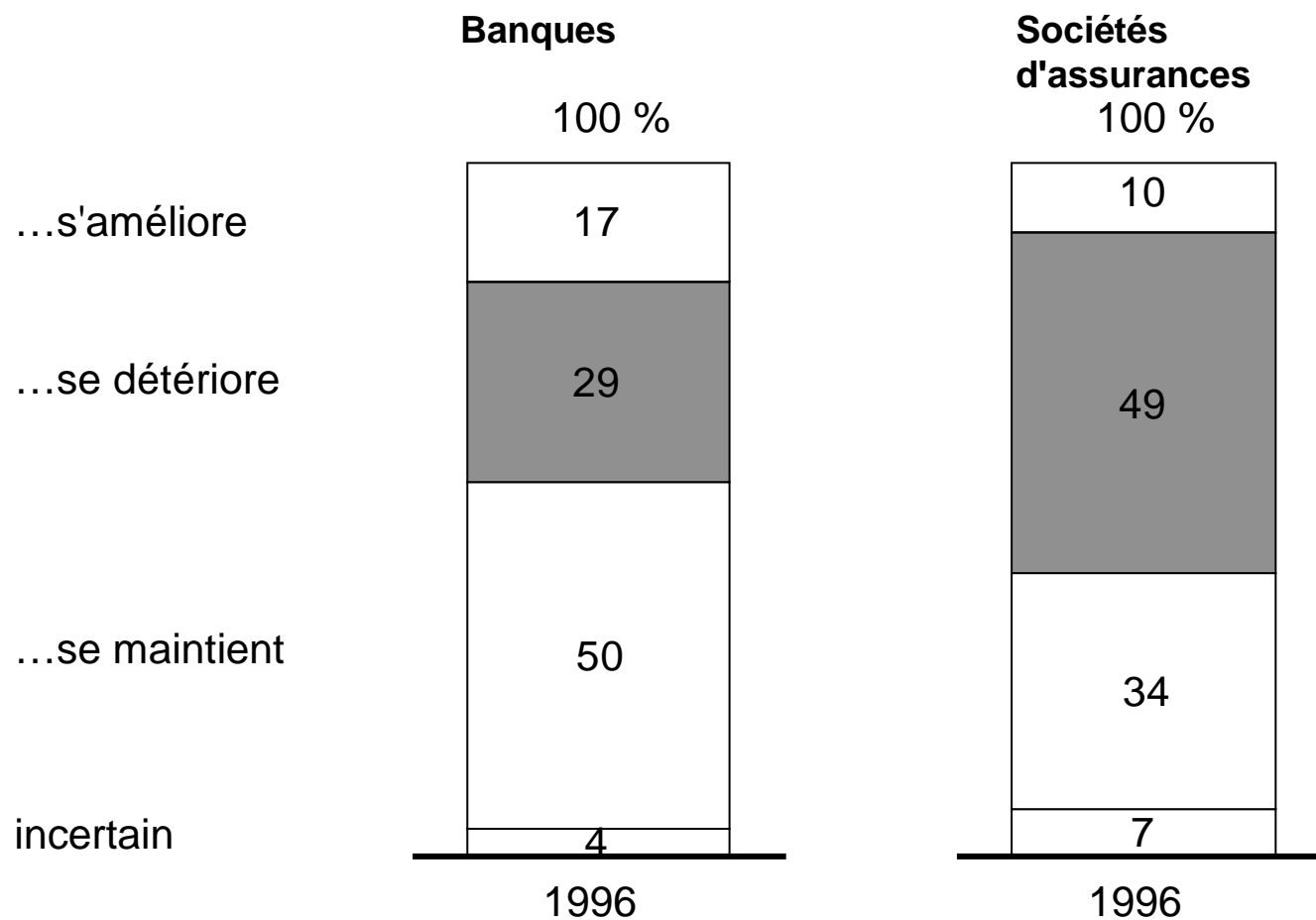
Densité des TPV

Nombre de terminaux au
point de vente par 10 000
habitants, 1996

1.	R.-U.	93,54
2.	France	93,33
3.	Canada	84,08
4.	Belgique	79,97
5.	Suisse	75,79
6.	Pays-Bas	61,86
7.	Suisse	47,31
8.	Italie	37,58
9.	É.-U.	32,97
10.	Allemagne	14,02

AUX ÉTATS-UNIS, LE SERVICE NE S'AMÉLIORE PAS

*Pourcentage des réponses à la question suivante :
« Le service... »*

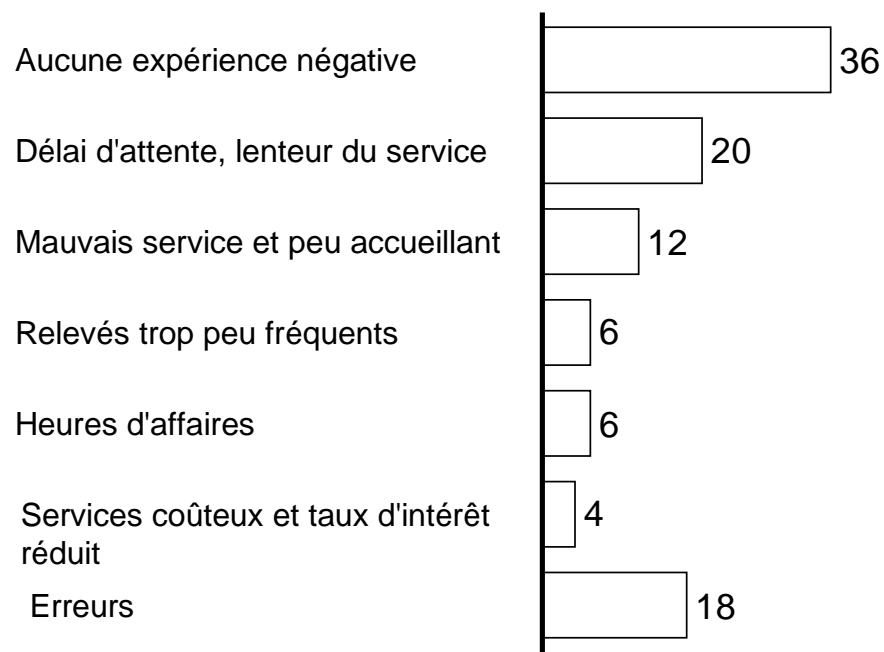


LES PAYS-BAS SONT ÉGALEMENT AUX PRISES AVEC DE FAIBLES TAUX DE SATISFACTION

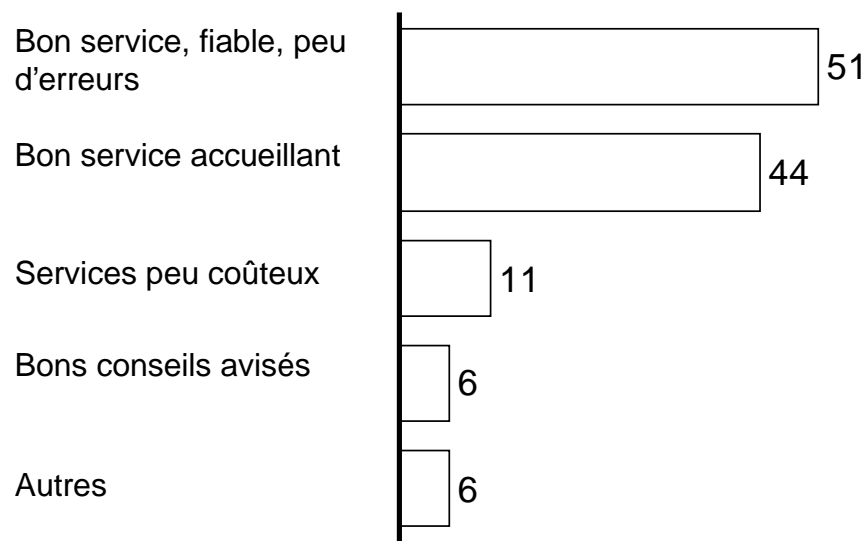
Les clients et le service bancaire

Pourcentage de répondants

Expériences négatives




Expériences positives



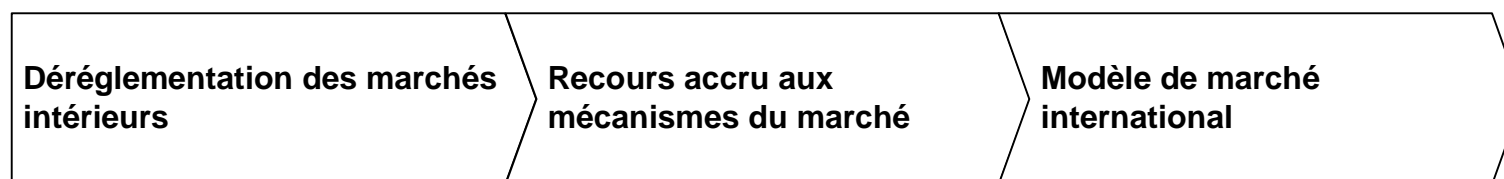
Chapitre 7 - Pièces

LA RÉGLEMENTATION DES SERVICES FINANCIERS PEUT ÊTRE DIVISÉE EN TROIS SECTEURS

	Types de réglementation	Outils de réglementation	Objectif de la politique publique
<i>Réglementation prudentielle</i>	<ul style="list-style-type: none">• Règles de fiabilité et de solidité	<ul style="list-style-type: none">• Normes quant au montant minimum des capitaux• Diversification du portefeuille• Contrôles généraux de la gestion du risque• Examen des institutions financières	<ul style="list-style-type: none">• Réduire au minimum les défaillances• Atténuer les risques ou chocs subséquents pour le système financier d'un pays
<i>Réglementation de la concurrence</i>	<ul style="list-style-type: none">• Conformité aux règles du marché	<ul style="list-style-type: none">• Régie de l'accès et de la sortie des entreprises• Limites à l'égard de la propriété et de la structure de société• Stratégie en matière de fusions et d'acquisitions• Limites touchant la concentration	<ul style="list-style-type: none">• Protéger les consommateurs• Assurer la concurrence
<i>Protection du consommateur</i>	<ul style="list-style-type: none">• Protection des clients de détail	<ul style="list-style-type: none">• Assurance-dépôts• Protection des renseignements personnels• Protection contre la fraude• Règles de divulgation des renseignements	<ul style="list-style-type: none">• Protéger les consommateurs• Prévenir les abus sur le marché






PHASES DE L'ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION EN RÉACTION AUX CHANGEMENTS DU MARCHÉ































































Période	Des années 1970 au début des années 1980	Des années 1980 à 1990	Fin des années 1990-Avenir
Changements	<ul style="list-style-type: none"> • Suppression des contrôles des taux de prêt et des taux créditeurs • Réduction du crédit décidé par les banques à titre de stratégie gouvernementale • Suppression des contrôles des prix et des quantités imposés aux banques • Déréglementation des taux de commission fixes 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de la concurrence à l'intérieur du secteur national • Libéralisation de l'accès au marché • Réduction de la réglementation applicable aux gammes d'activités et de la réglementation de la propriété 	<ul style="list-style-type: none"> • Levée des contrôles des changes et suppression des autres entraves aux mouvements de capitaux sur le marché international • Adoption et affinage des normes de fonds propres du Comité de Bâle par les pays de l'OCDE • Obligation d'une réglementation uniforme pour les pays membres de l'Union européenne • Accord sous le régime de l'OMC relativement aux réformes individuelles, à la libéralisation

LES GOUVERNEMENTS SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUX À VOULOIR ACCROÎTRE LA CONCURRENCE PAR UNE DIMINUTION DE LA RÉGLEMENTATION

PRÉLIMINAIRE

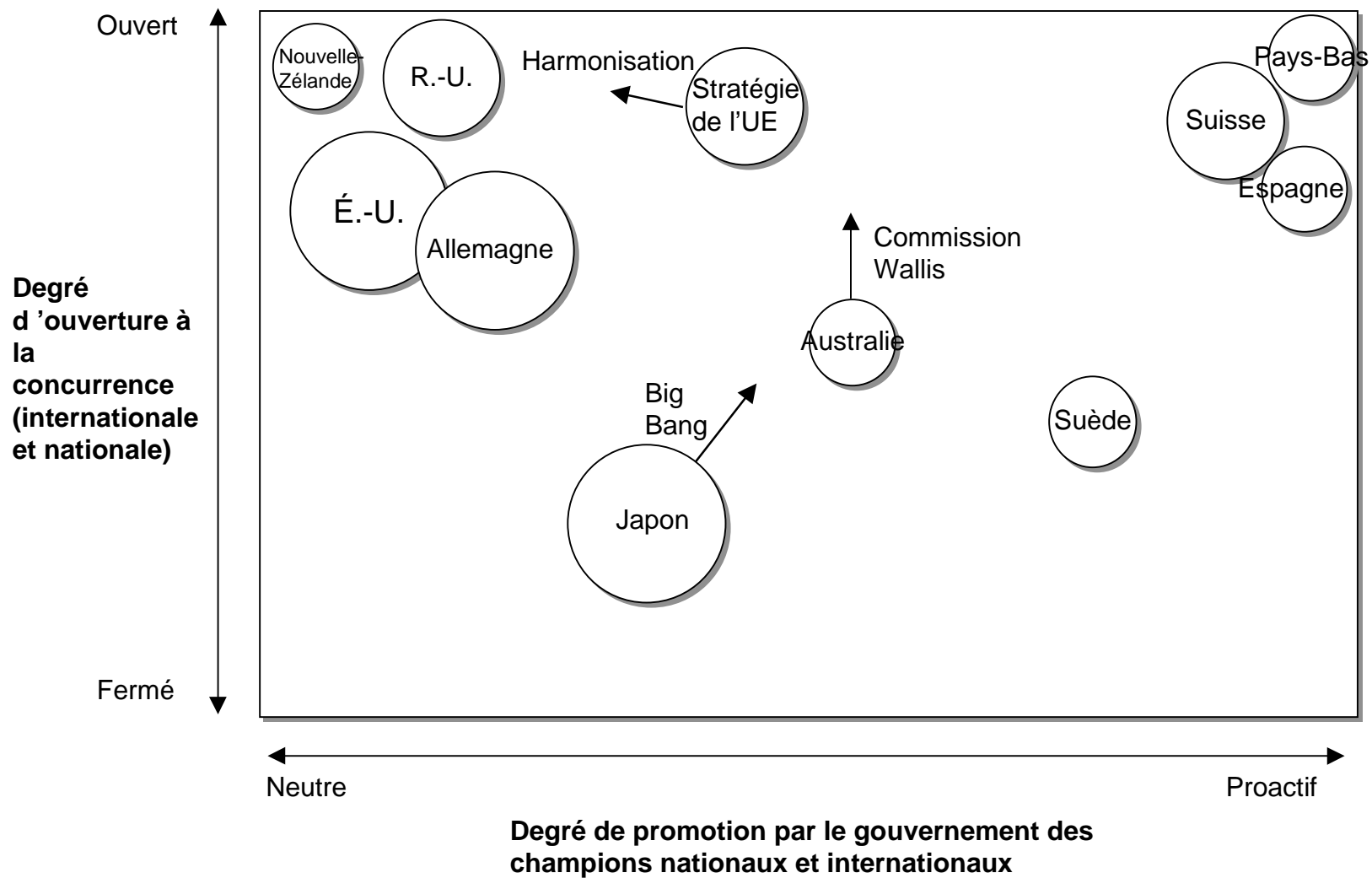
-  Aboli, ou n'a jamais existé
-  Toujours en place, dans une certaine mesure
-  Toujours en place

Réglementation	Australie*	France	Allemagne	Pays-Bas	Nouvelle-Zélande	Espagne	Suède	Suisse	R.-U.	É.-U.
Réglementation des taux d'intérêt										
Restriction de l'éventail d'activités intérieures										
Restriction de l'accès au marché										
Restriction de la propriété										
Restriction des services financiers transfrontières										
Restriction des mouvements de capitaux transfrontières										

* Après la commission Wallis (à l'exclusion des négociations relatives au système d'imposition).

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES NATIONAUX DIFFÈRENT D'UN PAYS À L'AUTRE

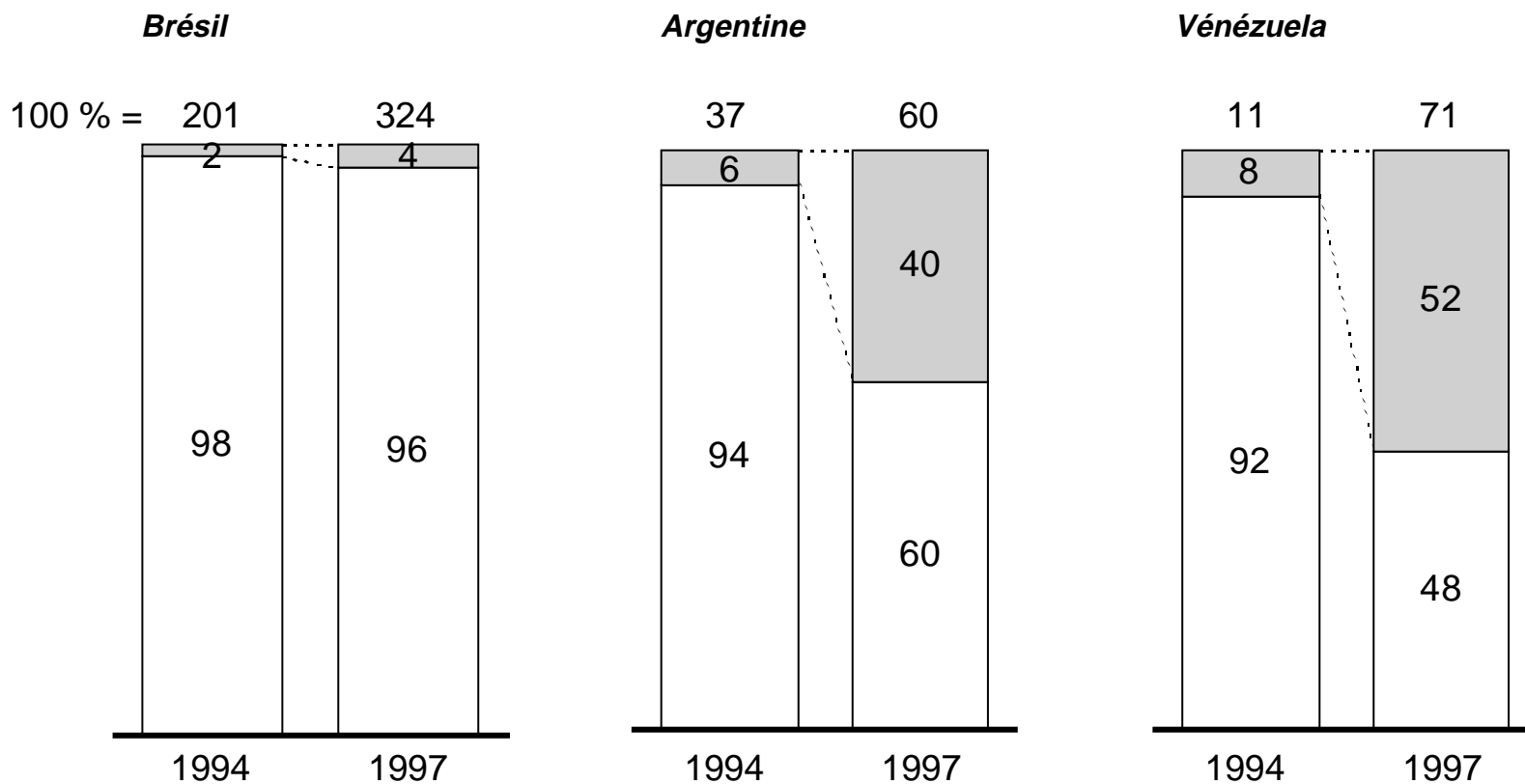
CONCEPTUEL



IL FAUT TENIR COMPTE DES RÉPERCUSSIONS DE L'OUVERTURE DES MARCHÉS

10 plus grandes banques, selon leurs actifs
En milliards de dollars US

■ Appartenant à l'étranger
□ Appartenant au pays



Pièce 7-6

LES BANQUES CANADIENNES UTILISENT DES FILIALES POUR OFFRIR DE NOUVEAUX PRODUITS À LEURS CLIENTS

	<u>Valeurs mobilières</u>	<u>Assurance</u>	<u>Immobilier</u>
Canada	●	●	●
Australie	●	●	●
Autriche	◐	○	◐
Finlande	◐	●	●
Allemagne	◐	●	●
Grèce	●	●	●
Irlande	●	◐	◐
Italie	◐	●	●
Luxembourg	◐	●	●
Pays-Bas	◐	○	◐ ○
Nouvelle-Zélande	●	●	●
Portugal	● ◐	● ◐	●
Espagne	● ◐	●	●
Suède	●	◐	n/d
Suisse	●	◐	◐
Royaume-Uni	Varie	●	Varie
États-Unis	○ ● *	● *	n/d

- Filiale (le plus souvent)
- ◐ Direct
- Filiale de société de portefeuille

* Activités de courtage principalement

Source : US Office of the Comptroller of the Currency, *Commercial Banking Structure, Regulation, and Performance: An International Comparison*, Economics Working Paper 97-6 (mars 1997).

IL EXISTE AUJOURD'HUI DANS LE MONDE UNE VARIÉTÉ DE RÉGIMES D'ASSURANCE-DÉPÔTS

 Primes en fonction du risque

Administration du système

<u>Participation</u>	<u>Gouvernement</u>	<u>Gouvernement/ secteur</u>	<u>Secteur</u>
Obligatoire	Canada*	Belgique	Australie
	Danemark	Grèce	Finlande
	Irlande	Japon	France
	Portugal	Pays-Bas	Luxembourg
	Suède	Espagne	
	Royaume-Uni		
	États-Unis		
Facultative			Allemagne
			Italie
			Suisse

* Le Canada est sur le point d'introduire les cotisations en fonction du risque.

Source : US Office of the Comptroller of the Currency, *Commercial Banking Structure, Regulation, and Performance: An International Comparison*, Economics Working Paper 97-6 (mars 1997).

Pièce 7-8

L'UTILISATION À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE DE STRUCTURES DE SOCIÉTÉ DE PORTEFEUILLE DE SERVICES BANCAIRES EST LIMITÉE

Permis et largement utilisé	Permis mais peu utilisé	Interdit
Italie	Finlande	Canada
Pays-Bas	Allemagne	Grèce*
États-Unis	Irlande	Luxembourg
	Japon	Suède
	Portugal	
	Espagne	
	Suisse	
	Royaume-Uni	
	Australie	
	Nouvelle-Zélande**	

* Les sociétés de portefeuille peuvent posséder la majorité des actions d'une banque grecque, mais aucune loi ne mentionne expressément ces sociétés.

** N'est pas très utilisé parce que les institutions appartiennent pour la plupart à des étrangers.

DE NOMBREUX PAYS PERMETTENT À DES SOCIÉTÉS NON FINANCIÈRES DE POSSÉDER DES BANQUES COMMERCIALES

<u>Non restreint</u>	<u>Permis à certaines conditions</u>	<u>Restreint</u>
Autriche	Australie ⁴	Canada ¹⁰
Finlande	Belgique ⁵	Italie ¹¹
France	Danemark ⁶	Japon
Allemagne ¹	Irlande ⁷	Luxembourg ¹²
Grèce	Pays-Bas ⁸	Suède ¹³
Portugal	Espagne ⁹	États-Unis ¹⁴
Suisse ²		
Royaume-Uni ³		
Nouvelle-Zélande		

1 D'après l'aptitude de l'actionnaire.

2 N'est pas interdit, mais ne se fait généralement pas.

3 L'acquéreur doit prouver à l'autorité chargée des services financiers qu'il satisfait au critère de « l'aptitude ».

4 L'acquisition de plus de 10 % des actions avec droit de vote d'une banque nécessite l'approbation des organismes de réglementation; les acquisitions par des étrangers nécessitent l'approbation du trésorier.

5 La commission bancaire détermine si les actionnaires détenant plus de 5 % des fonds propres d'une banque satisfont au critère de « l'aptitude ».

6 Nécessite d'obtenir l'approbation de l'organisme de supervision, mais il n'y a généralement pas de tels investissements.

7 Obligation de donner un avis pour acquérir 5 % des actions avec droit de vote, et nécessité d'obtenir l'approbation préalable de l'organisme de réglementation pour acquérir 10 % des actions avec droit de vote.

8 Une déclaration de non-opposition du ministre des Finances est nécessaire pour détenir plus de 5 % des fonds propres d'une banque.

9 Avec l'approbation de la Banque d'Espagne pour détenir plus de 5 % des actions.

10 Limité à 10 % des actions en circulation pour que la propriété des actifs des banques soit largement répartie.

11 Limité à 15 % des actions avec droit de vote de la Banque sous réserve de l'approbation de la Banque d'Italie.

12 Les sociétés non financières peuvent être les actionnaires majoritaires des banques, mais cela n'est généralement pas encouragé par la politique.

13 La propriété est limitée à 50 %, sauf dans les cas d'insolvabilité.

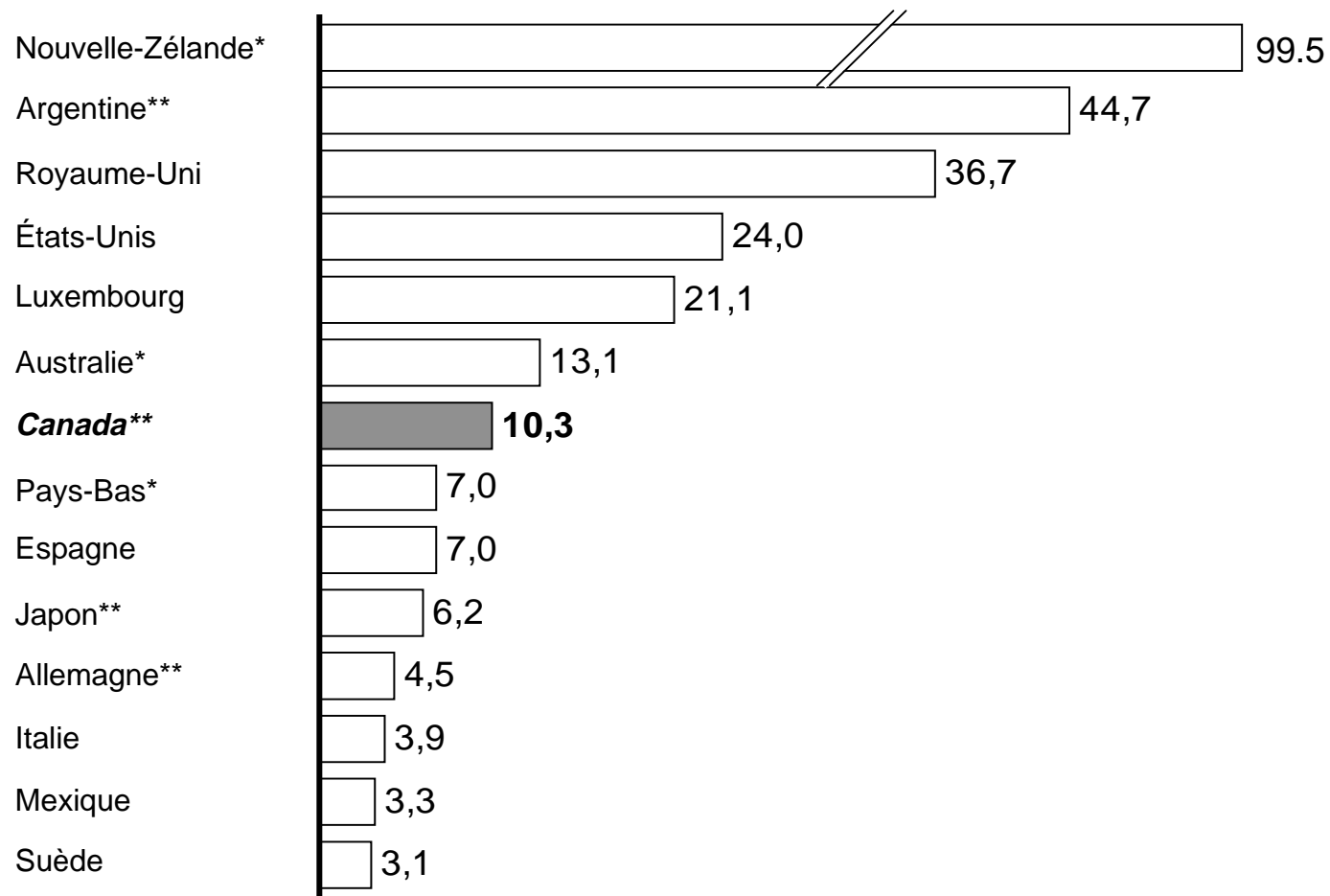
14 Restreint par la loi sur la propriété des banques dans le cas des banques commerciales, mais toute société peut posséder une banque d'épargne fédérale (FSB) qui a un permis de services bancaires aux particuliers.

Pièce 7-10

L'ACCÈS DES BANQUES ÉTRANGÈRES VARIE D'UN PAYS À L'AUTRE

Actifs des banques étrangères/total des actifs nationaux, 1995

Pourcentage



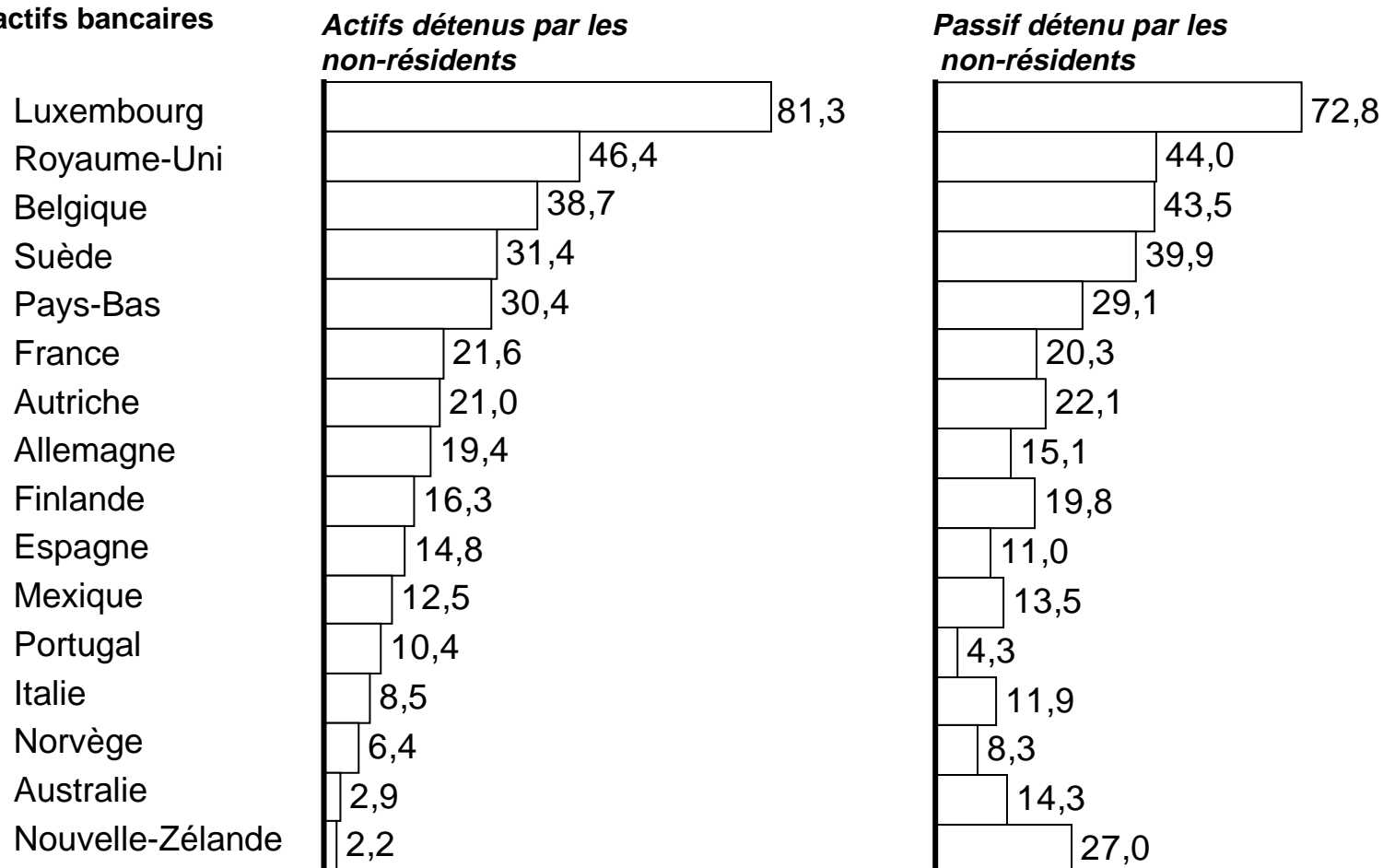
* Données de 1996

** Données de 1997

Source : OCDE, *Rentabilité des banques*, édition 1997, données de 1995; analyse de McKinsey & Company.

LES ACTIFS DÉTENUS PAR LES NON-RÉSIDENTS VARIENT D'UN PAYS À L'AUTRE

Pourcentage du total
des actifs bancaires



LA CONCENTRATION DES BANQUES NE CESSE DE S'ACCROÎTRE DANS LA PLUPART DES PAYS

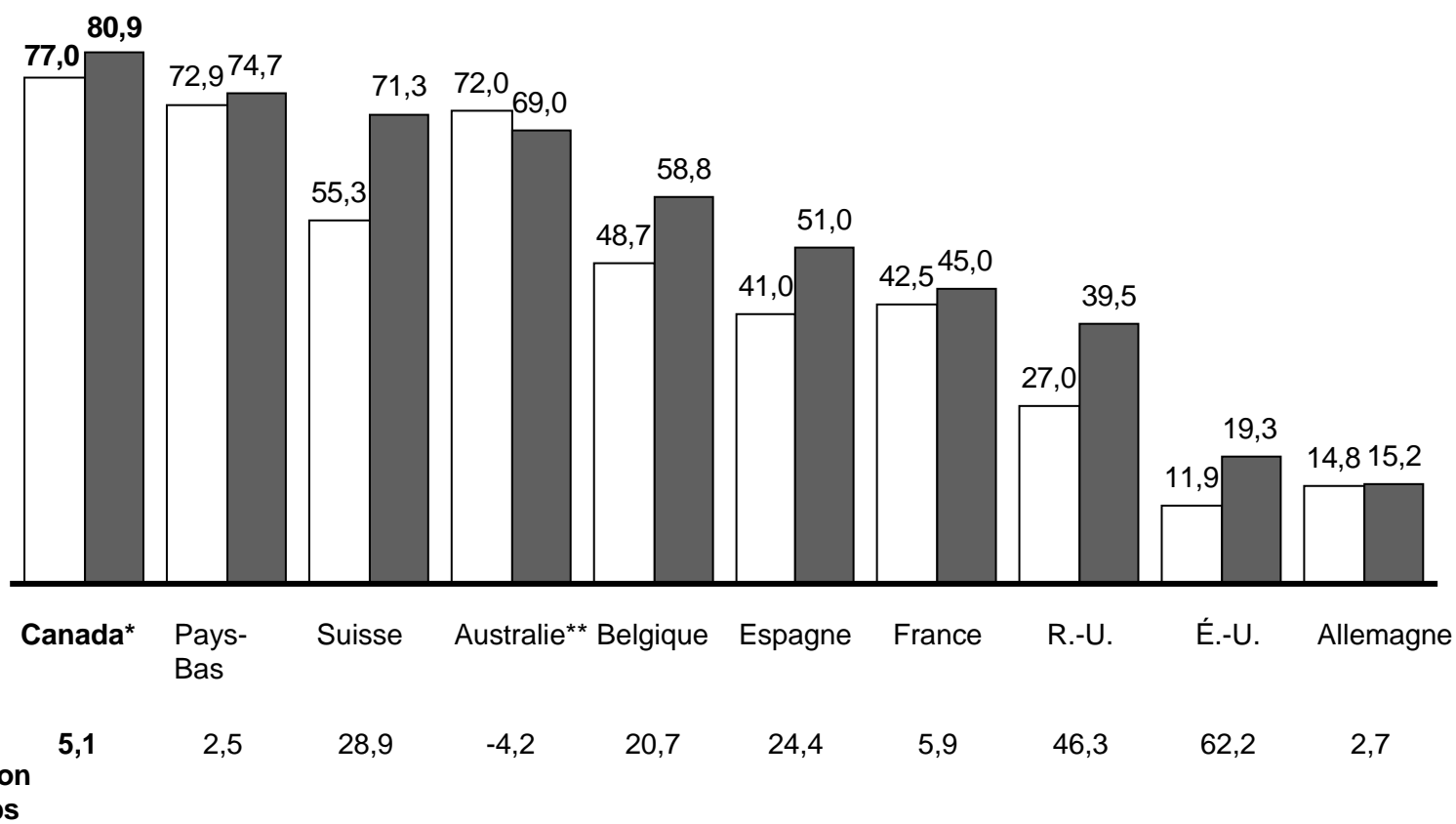


Les 5 plus grandes banques

Pourcentage du total des actifs bancaires nationaux

moyenne de 1990 = 46,3 %

moyenne de 1996 = 52,5 %



* Au Canada, dans le cas des 6 plus grandes banques, est égal à 83,2 % en 1990 et à 86,9 % en 1996.

** Comprend les effets de la transformation d'un certain nombre de sociétés d'épargne immobilière en banque.

LA DÉRÉGLEMENTATION DU SECTEUR DES TÉLÉCOMMUNICATIONS A EU UNE FORTE INCIDENCE SUR LES DÉTENTEURS DU MARCHÉ

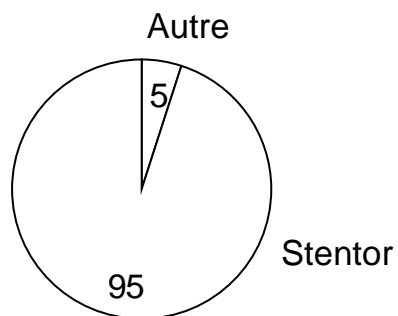
ILLUSTRATION

Part du marché

Canada
milliards de \$ CAN,
pour cent

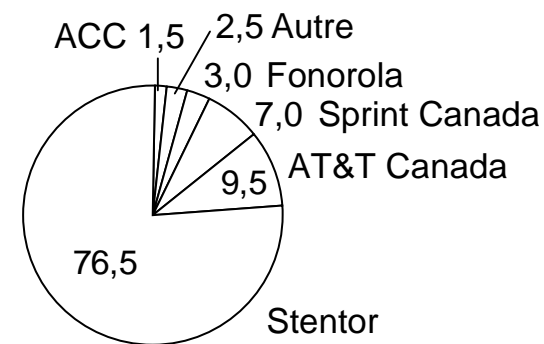
1992

100 % = 7,6



1995

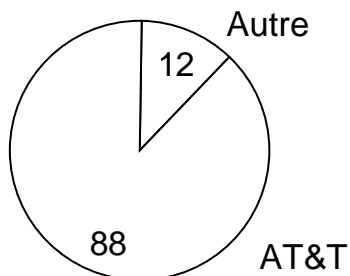
100 % = 8,4



États-Unis
milliards de \$ US,
pour cent

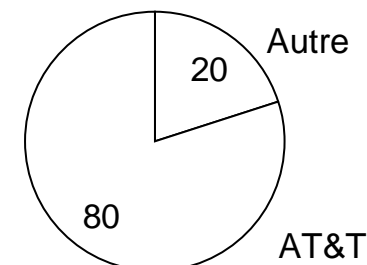
1984

100 % = 9,9



1987

100 % = 11,4



* Les membres de Stentor comprennent BC Tel, AGT, SaskTel, Manitobatel, Bell Canada, Québec Tel, Burntor, Newfoundland Tel.