



L'art et la science de la gestion des risques : valeurs, reddition de comptes et accent sur la clientèle

**Allocution de Richard E. Waugh
Président et chef de la direction
Banque Scotia**

à l'Economic Club of Canada

Toronto (Ontario)

18 septembre 2012

« Un des éléments clés de la gestion des risques consiste à établir une culture du risque rigoureuse, dont le ton est donné par la haute direction, et qui est ensuite intégrée à tous les paliers de l'entreprise. Il faut pour cela disposer de personnes compétentes, bien formées, soucieuses des besoins du client, et ayant de solides valeurs personnelles et collectives. »

SEUL LE TEXTE PRONONCÉ FAIT FOI

Merci beaucoup. C'est un plaisir pour moi d'être ici aujourd'hui.

Avec les nouvelles récentes, et les changements d'envergure qui touchent le secteur financier, le moment est je crois bien choisi pour parler de la gestion des risques.

Aujourd'hui, j'aimerais prendre quelques instants pour vous parler de ce que la gestion des risques signifie pour moi, pour le secteur bancaire et en particulier pour la Banque Scotia, de son évolution, et des raisons pour lesquelles tout le monde doit – ou devrait – s'en soucier.

Pourquoi en parler maintenant?

Cela fait déjà quatre ans que Lehman Brothers a fait faillite et que l'ampleur de la crise s'est révélée très rapidement au grand jour.

Je peux vous dire que tous les gens du secteur bancaire se rappellent où ils étaient quand ils ont appris la faillite de Lehman. Pour ma part, j'étais en Thaïlande. Nous étions inquiets pour Lehman malgré son « simple A », et nous avons réduit considérablement notre exposition afin de ramener notre risque de crédit à zéro.

Malgré cela, nous avons subi une perte à cause de Lehman, même si nous sommes restés rentables cette année-là, avec un rendement des capitaux propres de plus de 16 %.

Plusieurs raisons expliquent la rentabilité de la Banque Scotia : son assise canadienne solide, sa présence dans plus de 50 pays, la politique et la surveillance rigoureuses appliquées au Canada et, bien sûr, sa saine gestion des risques.

Aujourd'hui, trois ans après la récession mondiale, l'économie planétaire traîne toujours la patte. Dans les pays développés, la croissance – quand croissance il y a – est lente et même les économies robustes d'Asie et d'Amérique latine s'essoufflent.

La combinaison de croissance lente, de volatilité élevée et d'incertitude persistante est devenue la norme et n'est pas près de disparaître.

Le secteur financier dans son ensemble a été considéré comme le grand responsable des événements de ces dernières années. Une partie du blâme est méritée, mais certainement pas la totalité.

Plusieurs facteurs ont contribué à la crise. Dans certaines institutions financières, la gestion des risques était fondamentalement déficiente mais, comme l'a souligné le G20, il existait également des « failles majeures dans la réglementation et la surveillance », ainsi que dans les politiques gouvernementales.

N'oublions pas non plus que bon nombre des débâcles les plus spectaculaires, comme celles d'AIG, de Bear Stearns, de Lehman, de Countrywide, de GMAC, de Fannie Mae et de Freddie Mac, touchaient en fait des établissements non bancaires ou « quasi bancaires », et non pas des banques commerciales traditionnelles entièrement réglementées.

Certaines banques ont bien fait faillite, par exemple RBS, Washington Mutual et Northern Rock. Et de nombreuses banques – en raison de leur interconnexion avec le système financier mondial – ont eu besoin d'aide financière, principalement à cause du risque systémique qui prenait de l'ampleur à mesure que la liquidité s'asséchait et que les fonds propres des établissements surendettés menaçaient de s'épuiser.

Le secteur financier en a beaucoup souffert, et a payé au prix fort ses erreurs de gestion des risques sous forme de pertes d'emplois, de baisse de valeur pour l'actionnaire et, en particulier, d'atteinte à la réputation.

Plus que tout autre marché, le système financier, en particulier les banques, dépend de la confiance du public et doit projeter une image d'intégrité. Les consommateurs doivent pouvoir confier leur argent à leur banque. C'est là le vrai danger qui guette les banques, et les répercussions vont bien au-delà des banques elles-mêmes : c'est tout le système de paiement qui est menacé.

Peu importe qu'on parle d'établissements bancaires ou non bancaires, d'espèces, de cartes de crédit ou de paiements d'intérêts, nous devons tous être assurés que nos économies sont protégées et que nous pouvons effectuer nos paiements en toute confiance. Il y va du bon fonctionnement des rouages de notre économie.

Vu en particulier le niveau d'incertitude économique actuel, il importe plus que jamais pour les banques de regagner et de conserver la confiance de leurs clients, et de travailler avec eux pour les aider à prendre de l'expansion et à améliorer leur situation financière.

C'est ce qui contribuera à stimuler la croissance économique et la création d'emplois et à faciliter l'adoption des politiques budgétaires et monétaires dont nous avons besoin.

La raison d'être des banques est d'aider leurs clients à satisfaire leurs besoins financiers en toute sécurité et en toute confiance, ce que nous ne devons jamais perdre de vue.

Peu importe que l'on gère une succursale dans une petite ville ou un fonds spéculatif, au Canada ou, comme la Banque Scotia, dans 55 pays, il s'agit là d'une priorité absolue. C'est le rôle que nous jouons auprès de nos clients, de nos actionnaires et de l'économie.

Cependant, le manque de jugement récent de certaines banques donne à penser le contraire, ce qui n'aide pas notre cas auprès du public.

C'est franchement regrettable, car ces erreurs très médiatisées, imputables à une minorité de banques, donnent aux consommateurs l'impression que toutes les banques n'ont rien appris de la crise financière, alors qu'en fait il n'en est rien.

Au-delà des exigences des organismes de réglementation, le secteur bancaire mondial, de son propre chef, a fait d'énormes progrès pour ce qui est de restaurer le capital et d'améliorer la gestion des risques depuis la crise, malgré ces faux pas.

Le secteur bancaire dans son ensemble s'est beaucoup amélioré, et continue d'initier de nouveaux changements et de mesurer ses progrès.

La crise dans laquelle le monde est plongé aujourd'hui n'est pas liée à la liquidité ou au financement interbancaire, mais aux risques souverains et à l'absence de croissance.

Pourquoi donc la gestion des risques est-elle importante pour le consommateur?

Pourquoi la gestion des risques est-elle importante pour le consommateur?

Elle est importante parce que, contrairement à ce que vous avez peut-être entendu, les banques et les consommateurs partagent les mêmes objectifs : tous aspirent à un système financier sûr et efficace, qui favorise une économie forte.

Les banques et les consommateurs tirent parti de leurs relations à long terme et s'appuient les uns sur les autres pour prospérer.

Les services bancaires jouent ce rôle capital dans une économie efficiente. Nous réinjectons les dépôts de nos clients, vos économies, dans le système, ce qui contribue à stimuler la croissance économique et l'innovation.

Nous avons affaire aux clients tous les jours; nous leur faisons crédit pour qu'ils puissent s'acheter une maison ou une auto, ou pour que leur entreprise puisse prendre de l'expansion et embaucher davantage de personnel, ou investir dans du nouveau matériel. Nous leur donnons des conseils sur la façon d'atteindre leurs objectifs financiers.

Les banques sont aussi d'importants employeurs, d'importants contribuables, et soutiennent activement leur collectivité. Nos actions appartiennent à un grand nombre d'actionnaires, et ces actionnaires réalisent certains des rendements les plus élevés en termes absolus et relatifs, et ce, non seulement sur plusieurs années, mais aussi sur plusieurs décennies.

Pour aider l'économie à croître, les banques doivent prendre certains risques.

C'est la façon dont nous gérons ces risques – et dont nous trouvons le bon équilibre – qui fait toute la différence, et qui détermine notre succès ou notre échec.

Les banques qui pratiquent une bonne gestion des risques prospèrent; celles qui pratiquent une mauvaise gestion des risques périssent. Les banques canadiennes ont prouvé que leur gestion était extrêmement efficace.

Mais que faut-il pour « pratiquer une bonne gestion des risques »?

Pratiquer une bonne gestion des risques

La gestion des risques s'entend de tous les éléments qui contribuent à administrer une institution financière de façon saine et prudente.

On ne parle pas seulement du risque de marché et du risque de crédit. On parle aussi du risque opérationnel, du risque géopolitique et du risque d'atteinte à la réputation, ainsi que de la nécessité de protéger la Banque et ses clients contre la fraude et les atteintes à la vie privée et de le faire de façon efficace et efficiente.

Pour une entreprise comme la Banque Scotia, qui compte quatre secteurs d'activité et plus de 80 000 employés dans 55 pays, cela fait beaucoup de variables.

Un des éléments clés de la gestion des risques consiste à établir une culture du risque rigoureuse, dont le ton est donné par la haute direction, et qui est ensuite intégrée à tous les paliers de l'entreprise. Il faut pour cela disposer de personnes compétentes, bien formées, soucieuses des besoins du client, et ayant de solides valeurs personnelles et collectives.

Il faut également doser l'appétit pour le risque, en fixant judicieusement le niveau de risque par rapport au rendement souhaité.

Une culture du risque bien ancrée dans l'entreprise sert de base aux politiques, processus et modèles nécessaires pour fixer des limites, définir les responsabilités et prendre des risques pour les bonnes raisons.

Tout cela assure le respect des dispositions réglementaires et contribue à maintenir la confiance et, par là-même, la rentabilité.

Toutes les grandes institutions financières modernes ont des modèles et des règles de gestion des risques poussés mais, comme nous l'avons vu, ce ne sont pas toutes les banques qui gèrent efficacement leurs risques et qui atteignent leurs objectifs.

C'est parce que le facteur humain, la culture de l'entreprise, ses valeurs et la compréhension qu'elle possède de ses clients jouent un rôle essentiel.

Gérer les risques, c'est faire preuve de jugement; c'est exercer une surveillance étroite à l'interne comme à l'externe, rendre compte de ses actes et assumer la responsabilité des résultats obtenus.

C'est savoir qui sont nos clients.

C'est aussi comprendre parfaitement les produits que nous leur offrons, qu'il s'agisse de crédit ou de conseils, et les raisons pour lesquelles ces produits sont pertinents, pour eux comme pour nous.

Enfin, c'est faire preuve de logique et de bon sens afin de parvenir à des décisions judicieuses.

C'est un art, non une science, ni quelque chose que l'on peut confier à l'informatique.

En fait, ce n'est pas tellement différent de la façon dont beaucoup d'entre nous prennent des décisions dans la vie courante :

- Nous remettons en question ce qui nous semble trop beau pour être vrai.
- Nous choisissons soigneusement les personnes avec lesquelles nous faisons affaire.
- Nous tenons compte des effets à long terme de nos décisions avant de les prendre.
- Nous n'oublions jamais de lire les petits caractères.
- Enfin, nous ne mettons pas tous nos œufs dans le même panier et diversifions nos placements.

Les modèles de gestion des risques sont des outils utiles basés sur certaines hypothèses mais, au bout du compte, ce sont les gens qui prennent les décisions en fonction de leurs valeurs personnelles et des valeurs de leur entreprise; pour ce faire, ils recourent à leur jugement, à leur expérience, ainsi qu'à des méthodes et à une discipline éprouvées.

Il faut évidemment des mécanismes de contrôle, tant internes qu'externes, mais la reddition de comptes dépend avant tout de la façon dont nous gérons les risques.

Lorsque je rencontre mes homologues du monde entier, je me répète souvent – et je leur répète – que j'ai de la chance d'être un des rares PDG du monde qui a déjà été directeur de succursale.

Je sais ce que c'est que d'être assis en face d'un client et d'écouter mon instinct pour déterminer s'il pourra rembourser le prêt que je suis sur le point de lui accorder.

Écouter son instinct, même lorsqu'il y a un objectif ou une prime en jeu, peut faire la différence entre une décision judicieuse et une décision désastreuse. Dans notre domaine, nous ne pouvons nous permettre de prendre trop de mauvaises décisions.

C'est là que les valeurs entrent en jeu, car quand on prend une décision, c'est rarement tout noir ou tout blanc; il y a souvent des zones grises, et nous nous fions à notre formation, à nos valeurs et à notre culture pour trouver le juste milieu.

Comme je l'ai mentionné, une culture fondée sur des valeurs prudentes et solides doit venir d'en haut. C'est aux dirigeants de faire comprendre et de démontrer que, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions, les valeurs et le jugement l'emportent sur tout le reste.

Où en est donc le progrès en la matière?

Les progrès en gestion des risques

Le secteur financier se montre depuis longtemps proactif dans l'amélioration de la gestion des risques.

Les associations sectorielles mondiales comme l'Institute of International Finance, qui regroupe près de 500 des plus importantes institutions financières, ont compris qu'il était de notre devoir de corriger le tir.

Les organes de décision et de surveillance canadiens ont eux-mêmes joué un rôle de premier plan. Nos forces particulières dans le domaine des services financiers nous valent une reconnaissance internationale et nous permettent de collaborer à l'élaboration de solutions.

Peu après la crise, à titre d'administrateur et de vice-président du conseil de l'IIF, j'ai été invité à diriger un groupe de travail chargé de définir des pratiques exemplaires puis d'en surveiller la mise en œuvre auprès de nos membres.

Nous n'avons pas pris cette initiative parce qu'on nous y obligeait, mais parce que nous en comprenions l'importance, et notre responsabilité à cet égard, ce qui est toujours le cas.

Maintenant plus que jamais, je peux vous assurer que la plupart des acteurs des services financiers comprennent qu'au-delà des questions de capital et de liquidité, la gestion des risques est primordiale, et qu'elle doit être prioritaire.

Je ne prétends pas qu'aucune erreur n'a été commise depuis la crise, ni qu'aucune ne sera commise dans l'avenir. Nous tirons la leçon de nos erreurs et essayons de ne pas les refaire.

N'oublions pas que l'économie et les marchés financiers mondiaux sont devenus beaucoup plus complexes et interconnectés en très peu de temps, et que la gestion des risques avait du retard à rattraper.

Les crises n'ont pas disparu et ne disparaîtront pas, mais une bonne gestion des risques fera en sorte que la prochaine crise ne sera pas aussi grave que celle-ci.

Certaines banques gèrent les risques mieux que d'autres. En tant que secteur, nous touchons au but. Voici quelques exemples.

Résumé des principales constatations du rapport de l'IIF

L'IIF suit l'évolution de la gestion des risques depuis la crise financière et la mise en œuvre des meilleures pratiques recommandées dans notre rapport de 2008. Nous faisons rapport sur les progrès accomplis chaque année depuis trois ans. Ces progrès sont décrits en détail dans le rapport coparrainé par l'IIF et Ernst & Young, qui montre que les banques du monde entier ont fait des pas de géant.

Les banques ont investi des sommes colossales pour renforcer leurs équipes et mettre leurs systèmes à niveau. N'oublions pas que cela s'ajoute à une hausse brutale des coûts liés à l'observation des nouveaux règlements, et à un désendettement important.

Voici quelques constatations tirées du rapport :

- Les conseils d'administration interviennent davantage dans presque tous les aspects du risque. Ils y consacrent plus de temps, et ils font de plus en plus de place aux membres possédant une expérience solide des services bancaires et de la gestion des risques.
- Le rôle du chef de la gestion des risques prend de l'ampleur. Son champ de responsabilité dépasse aujourd'hui largement les domaines traditionnels du risque de crédit et de marché, et s'étend au risque opérationnel, au risque d'atteinte à la réputation et à d'autres risques. Plus de 80 % des chefs de la gestion des risques relèvent maintenant directement du PDG, ce qui leur permet d'interpeller les chefs d'entreprise sur les questions de risque.
- Les équipes de gestion des risques sont plus vastes et plus qualifiées. Les compétences en gestion des risques sont devenues très recherchées, et les universités du monde entier créent des programmes afin de répondre à la demande. Au Canada, nous avons créé le Global Risk Institute grâce au soutien du gouvernement et des banques.

- Selon le rapport, 92 % des sociétés ont modifié leur façon de gérer la liquidité – une des principales leçons tirées de la crise financière. Elles ont augmenté leurs réserves d'actifs liquides pour les cas d'urgence et ont fait du risque d'illiquidité un enjeu prioritaire, sans attendre les nouvelles règles qui seront bientôt adoptées par les organismes de réglementation.
- Les tests de tension à l'échelle de l'entreprise, basés sur des scénarios hypothétiques extrêmes, sont maintenant jugés essentiels pour améliorer la gouvernance du risque, et presque toutes les sociétés ont renforcé cet outil.
- Enfin, et peut-être surtout, l'intégration d'une culture efficace du risque dans l'ensemble de l'entreprise est devenue une priorité. C'est peut-être là l'aspect le plus difficile de la gestion des risques à mettre en œuvre et à mesurer, mais c'est un aspect primordial.

Tous ces progrès, et bien d'autres encore, sont encourageants, mais il reste beaucoup à faire.

Par exemple, à peine plus d'un quart des sociétés estiment qu'elles ont intégré la prise de risque dans leur fonctionnement, et seulement 37 % font état d'un lien entre la prise de risque et la prise de décision courante. Il y a place à l'amélioration.

Notre groupe de travail de l'IIF publiera un nouveau rapport lors de sa prochaine réunion au Japon en octobre. Nous y examinerons certaines de ces lacunes et proposerons des orientations et des exemples pratiques pour aider les sociétés à surmonter les défis de la mise en œuvre.

L'approche de la Banque Scotia

J'aimerais vous parler brièvement de l'expérience de la Banque Scotia.

La prudence en matière de gestion des risques et de prise de risque fait partie de la stratégie à cinq volets de la Banque Scotia, qui détermine notre gestion depuis plusieurs années et qui est décrite dans chacun de nos rapports annuels.

C'est une force traditionnelle de notre Banque, un aspect sur lequel nous mettons l'accent depuis le début, qui demeure une caractéristique essentielle de notre marque, en particulier sur les marchés internationaux.

Le niveau de nos pertes sur créances, de nos pertes de marché et de nos pertes d'exploitation nous classe parmi les meilleures banques du monde depuis plusieurs années. C'était déjà le cas avant la crise.

Notre gestion efficace des risques explique cette performance et est indispensable à notre viabilité à long terme. C'est pourquoi notre entreprise tout entière, de la structure jusqu'aux valeurs, est orientée vers une saine gestion des risques.

C'est l'essence même d'une culture du risque rigoureuse, qui s'étend à tous les secteurs de l'entreprise. C'est aussi la raison pour laquelle elle est si difficile et prend autant de temps à instaurer.

- Tout débute par notre modèle d'entreprise très diversifié et soigneusement équilibré. Nous menons à peu près 50 % de nos activités au Canada et 50 % sur les marchés internationaux, et leur répartition entre nos quatre secteurs d'activité est plus uniforme que chez nos homologues. La diversification est synonyme de stabilité.
- Nous avons toujours conservé un niveau de fonds propres élevé, bien supérieur aux minimums exigés par la réglementation, afin de pouvoir en disposer en cas de besoin. Ce qui n'est jamais arrivé.
- Notre objectif fondamental – aider mieux que quiconque les clients à améliorer leur situation financière – est directement lié au bien-être financier de nos clients. Cela aide notre entreprise tout entière à se concentrer sur l'essentiel.
- Nous entretenons des relations à long terme avec nos clients, et nous comprenons que notre succès continu est lié au leur.
- Nous n'avons jamais été intéressés par les investisseurs qui achètent nos actions dans le but de faire des profits rapides; c'est pourquoi nous ne publions pas de prévisions de résultats trimestrielles. Nous voulons attirer les investisseurs qui recherchent des rendements solides et constants et qui attendent de nous que nous les leur procurions, à court terme comme à long terme.
- Les Banquiers Scotia adhèrent à une philosophie appelée « Une équipe... un même objectif », selon laquelle nous travaillons tous ensemble dans l'intérêt de nos clients, et non de notre propre département ou secteur d'activité.
- Toutes nos actions obéissent aux valeurs de base de la Banque Scotia : respect, intégrité, engagement, discernement et dynamisme. Ces valeurs sont connues de tous les employés et sont affichées dans toutes les succursales et bureaux de la haute direction, y compris le mien. Elles guident nos décisions et nos pratiques d'embauche. Les 80 000 employés de la Banque signent un code d'éthique chaque année, et ce, depuis bien avant la crise.
- Nous pratiquons une gestion des risques descendante, suivant des liens hiérarchiques. Tout comme mes prédécesseurs, je dirige le comité chargé des principaux risques, qui se réunit au moins deux fois par semaine. Par ailleurs, chaque employé est tenu responsable de la gestion des risques, et nous veillons à ce que, pour tous les risques importants, leurs actions soient soumises à un deuxième, voire un troisième avis.
- Il y a quelques années, nous avons mis en place, à l'échelle de l'entreprise, un cadre de prise de risque aligné sur nos objectifs et notre culture du risque, qui couvre non seulement le risque de crédit, mais aussi le risque de marché, le risque opérationnel et les autres risques.
- Tout comme les risques, nos processus évoluent sans cesse. Nous prévoyons l'imprévu et nous nous adaptons afin de gérer les nouveaux risques à mesure qu'ils apparaissent.

- Et même si nous utilisons des modèles et des tests de tension, le jugement compte toujours. C'est la main et l'esprit qui guident l'outil, non l'inverse.

Le système canadien

Notre approche du risque prend racine dans les forces du système canadien, le plus solide du monde; elle se fonde sur les principes plutôt que sur les règles, fait appel à une surveillance et à des politiques gouvernementales rigoureuses, à un jugement avisé, et à une gestion des risques de qualité.

Nous travaillons en étroite collaboration avec les gouvernements et les autorités de réglementation non seulement pour renforcer la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise, mais aussi pour atténuer les risques systémiques – raison pour laquelle nous continuons de préconiser la création d'un organisme de réglementation des valeurs mobilières pancanadien.

Durant la crise, le système canadien s'est particulièrement distingué par son esprit de collaboration, par l'approche pratique, proactive et consultative parmi tous ses acteurs.

Le système canadien a bien d'autres points forts : notre approche unique du financement hypothécaire, qui s'est révélée très efficace et sécuritaire tant pour les clients que pour les banques, notre structure de surveillance solide et productive, notre conception prudente du levier, le peu d'opérations pour compte propre, et la faible titrisation de nos actifs.

Résultat : des banques robustes, stables et rentables à long terme, ce qui constitue le meilleur rempart contre les crises futures et, surtout, le plus à même de protéger les clients dans un contexte de ralentissement économique prolongé.

Les banques canadiennes ont augmenté leurs prêts et offert de nouveaux produits, services et canaux durant cette période, ce qui ne s'est pas vu dans beaucoup d'autres territoires. C'est quelque chose dont je suis fier, et dont tous les Canadiens devraient également être fiers.

Conclusion

En bref, pour relever les défis épineux qui nous attendent – restaurer la stabilité, relancer la création d'emplois et renouer avec une croissance forte –, toutes les parties concernées devront poursuivre leurs efforts conjoints et maintenir le dialogue.

Si je peux me permettre un conseil à nos dirigeants, en particulier en Europe et aux États-Unis : oui, les banques faisaient partie du problème, mais elles doivent maintenant aussi faire partie de la solution.

À l'heure actuelle, en particulier, les gouvernements ne sont pas de taille à affronter ces problèmes seuls.

Les institutions financières ont fait d'énormes progrès pour corriger les erreurs du passé et bâtir un système financier mondial plus solide, plus sûr et plus résistant, qui soutient et stimule la croissance économique.

Il reste encore beaucoup à faire; c'est pourquoi nous avons à cœur de poursuivre sur notre lancée et de faire encore mieux.

La conception et l'instauration d'une culture de gestion des risques rigoureuse obligent souvent à modifier les comportements de dizaines de milliers de personnes, partout dans le monde; cela ne se fait pas du jour au lendemain.

Mais le secteur financier comprend l'importance des enjeux; c'est pourquoi nous prenons nous-mêmes l'initiative de ces changements, en plus de nous plier aux exigences des décideurs politiques et des autorités de réglementation.

Nous devons absolument regagner la confiance que nous avons perdue en restant concentrés sur les besoins des clients, et en continuant de les conseiller et de leur faire crédit pour les aider à prospérer.

Le secteur bancaire a des défis bien particuliers à relever, en raison de l'envergure et de la complexité de ses activités et de son rôle de premier plan dans l'économie.

Mais les fondements de notre prospérité à long terme sont les mêmes que ceux de n'importe quel autre secteur : une culture guidée par des valeurs fortes et un jugement éclairé.

Et cette culture ne peut fonctionner que si elle vient du sommet, avant de s'insuffler à toute l'entreprise.

C'est à nous, membres de la direction, de donner le ton. Le leadership, ce n'est pas seulement prendre les décisions importantes. C'est aussi illustrer soi-même les comportements que l'on désire voir dans l'entreprise et rappeler aux autres qu'il leur appartient de faire de même.

Nous devons prêcher par l'exemple.

Ce n'est pas facile. Parfois, il faut se faire violence et dire « non » quand on voudrait dire « oui », parce qu'on sait tout au fond de soi que c'est la meilleure chose à faire.

Dans ces moments, nous devons nous rappeler que nous ne nous contentons pas de prendre des décisions. Nous influons sur de nombreuses décisions prises par les gens autour de nous et dans l'ensemble de notre entreprise. Ce faisant, nous bâtissons une culture forte, qui constituera le fondement durable de notre succès à long terme.

Voilà pourquoi la Banque Scotia peut aujourd'hui célébrer 180 ans placés sous le signe d'une rentabilité et de dividendes soutenus, et marqués du sceau de la confiance de nos clients.

Je vous remercie.