



BANQUE DU CANADA  
BANK OF CANADA

---

**Discours prononcé par Mark Carney  
gouverneur de la Banque du Canada  
7<sup>e</sup> conférence annuelle Thomas d'Aquino sur le leadership  
Lawrence National Centre for Policy and Management  
Richard Ivey School of Business  
Université Western  
London (Ontario)  
le 25 février 2013**

## **Rétablir la confiance envers le système bancaire mondial**

### **Introduction**

Il y a six ans, l'effondrement du système financier international a provoqué la pire récession à survenir à l'échelle du globe depuis la Grande Dépression.

Pour les nombreuses personnes qui ont perdu leur épargne, leur emploi ou leur maison, les conséquences ont été dévastatrices. Mais ce n'est pas tout ce qui a été perdu : il y a aussi eu la confiance à l'égard de grands systèmes bancaires. Cette perte de confiance a alourdi le coût de la crise et freine encore le rythme de la reprise.

L'économie réelle dépend du système financier. Et le système financier est fondé sur la confiance. De fait, la confiance est inscrite dans la langue même de la finance : le mot *crédit* vient du latin *credere*, qui signifie « avoir confiance en ». Trop peu de banques à l'extérieur du Canada peuvent prétendre aujourd'hui être dignes de crédit.

Les liens de confiance entre les banques, d'une part, et les déposants, clients, investisseurs et autorités de réglementation, d'autre part, ont été ébranlés par la mauvaise gestion des établissements bancaires et, dans certains cas, par la malveillance de leurs employés.

Au cours de la dernière année, les questions de compétence ont cédé la place à des questions de conduite. Plusieurs grandes banques étrangères et leurs employés ont été accusés d'activités criminelles, notamment de manipulation d'indicateurs financiers tel le LIBOR, de blanchiment d'argent, de saisies immobilières illégales et d'utilisation non autorisée des fonds de leurs clients. Ces diverses fraudes ont semé un doute profond quant aux systèmes de valeurs des institutions financières.

Dans mon discours aujourd'hui, je parlerai de l'érosion de la confiance et de ce qui doit être fait pour la rétablir. Les vastes réformes financières entreprises par le G20 y contribueront pour beaucoup, mais elles ne suffiront pas.

La vertu ne se réglemente pas. Même la surveillance la plus rigoureuse ne peut garantir une bonne conduite. Il sera donc essentiel que les systèmes de valeurs soient redéfinis, ce qui, en dernière analyse, est une question de responsabilité individuelle. Bien davantage que la maîtrise de la valorisation des options, de l'évaluation d'entreprise ou de la comptabilité, adhérer à de bonnes valeurs constituera le défi le plus important pour les étudiants de la Richard Ivey School of Business qui se dirigent en finance, un groupe représentant plus du tiers de la nouvelle cohorte chaque année.

### **La confiance est fragilisée à plusieurs égards**

Entre les banques et leurs actionnaires : Les actions de la plupart des grandes banques à l'extérieur du Canada se négocient aujourd'hui bien en deçà de leur valeur comptable, ce qui témoigne des préoccupations des actionnaires au sujet à la fois de la qualité des actifs des banques et de la valeur de leurs franchises (**Graphique 1**).

Entre les banques et leurs créanciers : Les notes de crédit des banques ont été réduites et même les notes révisées reflètent le fait que l'on continue de compter sur le soutien financier de l'État (**Graphique 2**).

Entre les banques et leurs autorités de surveillance : Pour de trop nombreuses institutions, les préoccupations en matière de compétence, de conduite et, en définitive, de culture ont alimenté les craintes des autorités de surveillance et sont à l'origine des arguments politiques en faveur de mesures structurelles, telles que le cantonnement juridique, ou l'interdiction de certaines activités, comme les opérations pour compte propre.

Entre les autorités de surveillance dans les économies avancées : Estimant ne pas pouvoir tenir pour acquis, en période de tensions mondiales, le soutien financier de la maison mère des banques étrangères opérant sur leur territoire, certaines autorités de surveillance ont entrepris de s'assurer que les différentes filiales sont résilientes à l'échelle individuelle. Des mesures de cantonnement juridique des capitaux propres et des liquidités des entités locales ont ainsi été proposées. Si rien n'est fait, ces tendances pourraient réduire substantiellement l'efficacité du système financier mondial. En outre, un système davantage balkanisé qui concentre le risque à l'intérieur des frontières nationales aurait pour effet d'amoinrir la résilience systémique à l'échelle mondiale.

Entre les économies émergentes et les économies avancées : Étant donné que la crise a pris naissance dans les économies avancées, l'incitation pour les économies émergentes et en voie de développement de cantonner leur système financier est particulièrement forte. Le cantonnement s'est accompagné à l'occasion d'une gestion plus active des entrées de capitaux, ce qui fragmente encore davantage le système mondial.

Enfin, et surtout, le grand public a fortement perdu confiance dans le système financier. Il règne une méfiance croissante à l'égard des avantages de la déréglementation du secteur financier et de la libéralisation des échanges

financiers transfrontaliers. À terme, cette méfiance pourrait menacer l'appui au libre-échange et, plus globalement, à l'ouverture des marchés<sup>1</sup>.

### Les coûts sont potentiellement énormes

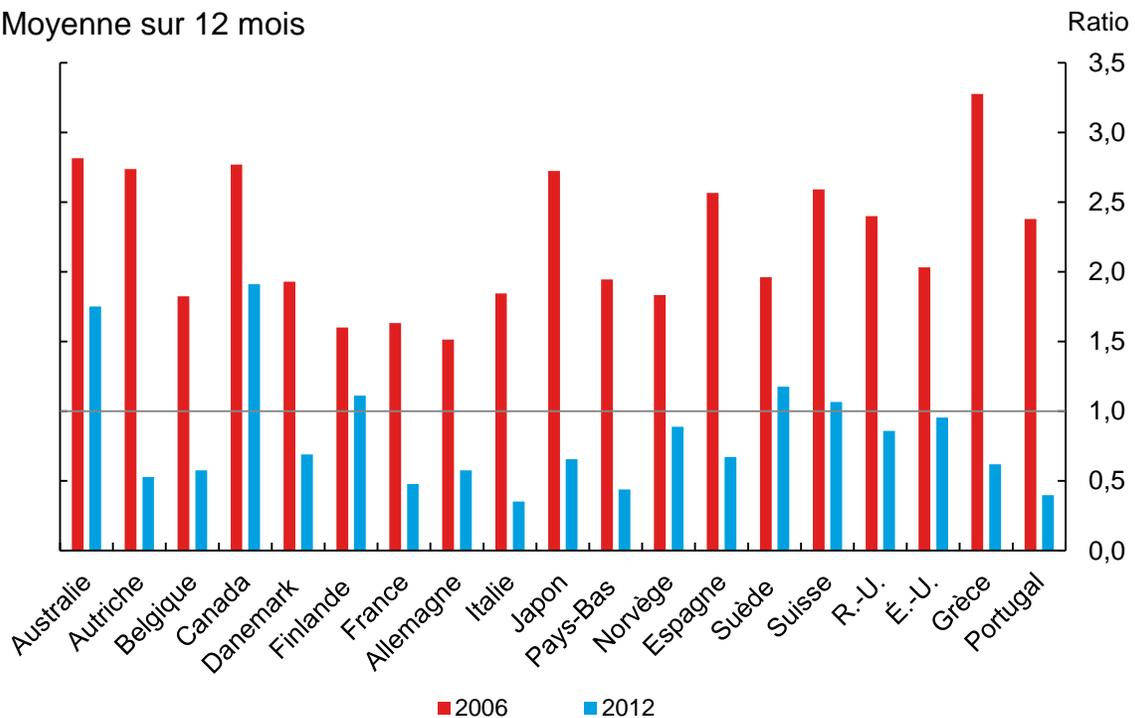
En principe, un système mondial fragmenté à l'échelon national donnera lieu à une intermédiation moins efficace de l'épargne et à une très mauvaise répartition des capitaux. Une telle fragmentation pourrait inverser le processus d'intégration économique mondiale qui a soutenu la croissance et la réduction généralisée de la pauvreté ces vingt dernières années.

Au sein des économies, l'hésitation des entreprises à investir témoigne en partie de la crainte que leurs banques ne soient pas au rendez-vous pour accorder des crédits tout au long du cycle.

La baisse de confiance à l'égard du système financier a eu pour effet d'accroître le coût du capital et d'en diminuer la disponibilité pour les entreprises non financières. Les interventions massives des banques centrales y ont fait contrepoids dans une certaine mesure, mais l'accès au crédit demeure restreint.

### Graphique 1 : Ratios cours / valeur comptable des banques

Moyenne sur 12 mois



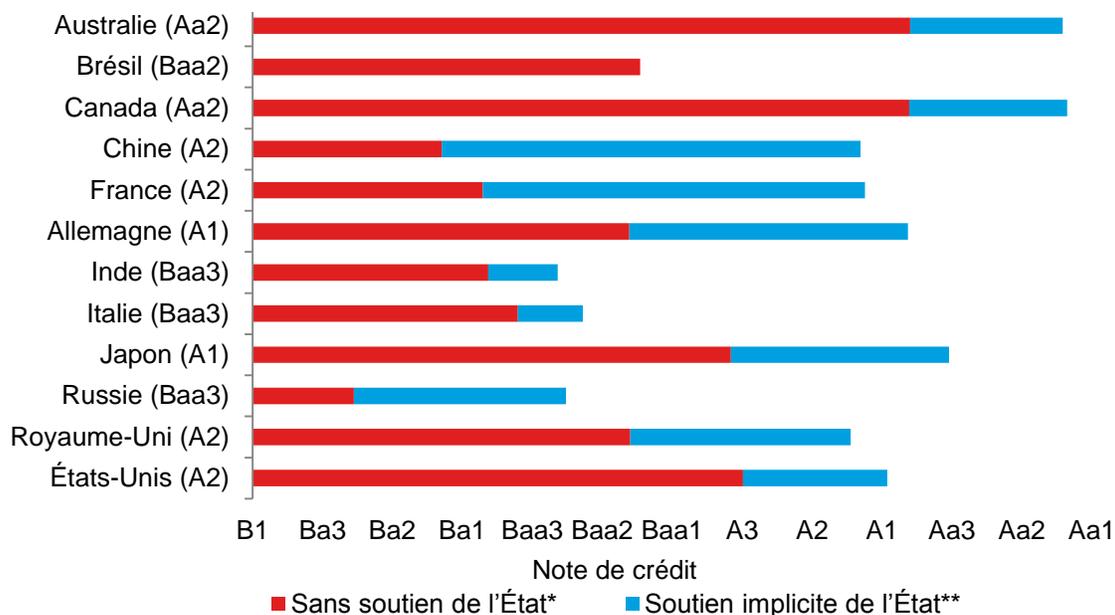
Source : Bloomberg

Dernière observation : 2012

<sup>1</sup> Voir aussi Commission d'enquête sur la crise financière (2011), *The Financial Crisis Inquiry Report: The Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States*, janvier.

## Graphique 2 : Niveau du soutien implicite de l'État

Différence entre l'évaluation de crédit de base et la note finale, y compris la probabilité d'un soutien de l'État



\* Évaluation de crédit de base

\*\* Soutien de la société mère, d'un groupe coopératif et des administrations régionales (en moyenne pondérée)

Source : Moody's

Dernière observation : 5 février 2013

Prenons l'exemple du système de réserves fractionnaires. Celui-ci permet aux banques de transformer l'épargne en investissements et, du coup, de stimuler la croissance et la création de richesse. Ce type d'activité bancaire repose avant tout sur la confiance des déposants, des liens de confiance à ce point essentiels que l'État les a renforcés au moyen de l'assurance dépôts et de la surveillance.

La confiance entre les contreparties financières multiplie de nombreuses fois la base monétaire créée par la banque centrale, établissant ainsi une offre globale de crédit qui permet de financer notre économie moderne.

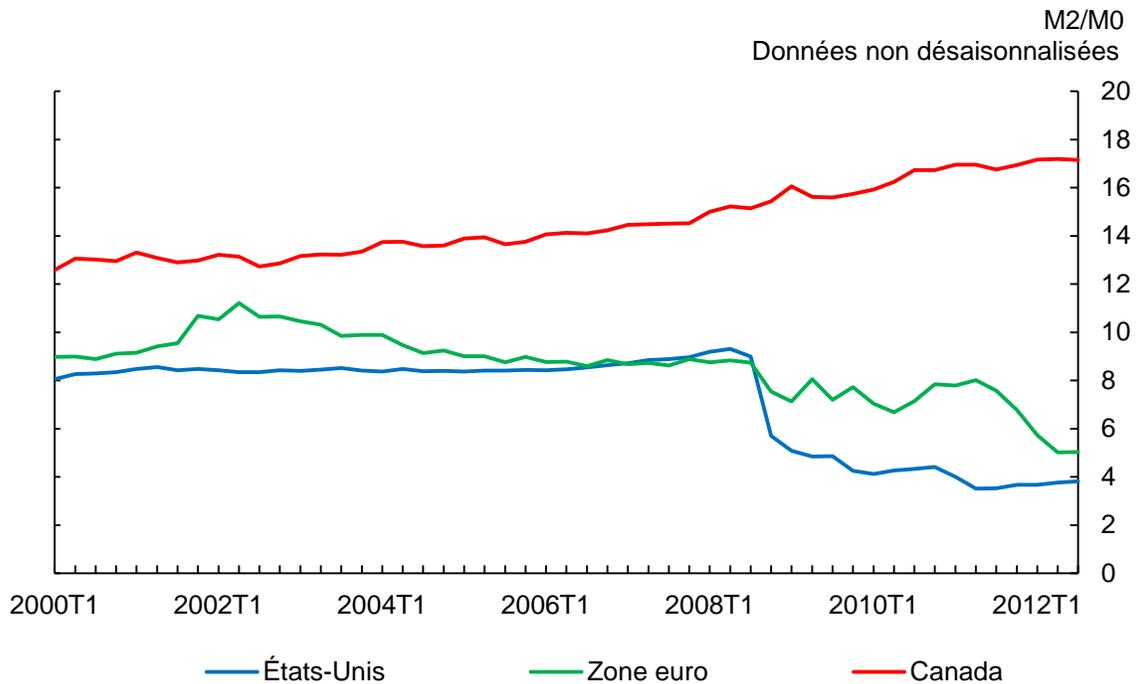
Lorsque la confiance dans le système est perdue, ce processus s'inverse. Les déposants et les investisseurs se montrent réticents à fournir du financement aux banques, et les banques à prêter à d'autres banques. Dans certains des pays les plus touchés, les uns comme les autres ont des doutes sur la capacité des États à soutenir le système<sup>2</sup>.

Depuis la crise, les multiplicateurs monétaires ont dégringolé dans les économies en crise. Aux États-Unis et dans l'Union européenne, le ratio M2/M0 a chuté de 55 % et de 40 %, respectivement, entre 2006 et 2012. Bien que le recul tienne en partie de la fin de l'excès et de la faiblesse de la demande de crédit dans une économie s'employant à réduire les leviers d'endettement, son ampleur illustre la mesure dans laquelle la confiance a été ébranlée. Au Canada,

<sup>2</sup> Ce scepticisme est en partie lié à la situation budgétaire et à l'état de la dette souveraine dans certains des pays touchés.

où la confiance a plutôt augmenté, ce ratio a au contraire progressé de 22 % (Graphique 3).

**Graphique 3 : Multiplicateur monétaire**



Source : Haver Analytics

Dernière observation : 2012T3

## Les cinq C : cinq moyens de rétablir la confiance

Alors, que faire? Il faut combiner des initiatives institutionnelles et individuelles : les cinq C.

Le vaste programme de réformes financières du G20 contribuera pour beaucoup à atteindre cet objectif. La bonne nouvelle est que des progrès ont été accomplis, même s'ils ne transparaissent pas encore complètement dans les cours boursiers ou les attitudes du public.

### **Les capitaux propres**

Bien des gens se rappellent le moment décisif de la défaillance de Lehman Brothers. Or, ce n'était là qu'un exemple des failles généralisées des modèles bancaires dans les économies avancées.

La même année, de grandes banques ont fait faillite ou ont été secourues par l'État aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, en Irlande, en Suisse, aux Pays-Bas et en Belgique. Ce qui est exaspérant, c'est que la veille de leur effondrement, chacune de ces banques se vantait d'avoir un niveau de capitaux propres, ou fonds propres, qui dépassait facilement les normes en vigueur à l'époque.

Ainsi, personne ne s'étonnera qu'au moment d'accroître la résilience du système, la priorité numéro un ait été de renforcer le régime de fonds propres des banques. Par l'imposition de niveaux minimums plus élevés, d'exigences supplémentaires applicables aux banques d'importance systémique, de volants

contracycliques et de définitions plus strictes des fonds propres, les plus grandes banques devront détenir au moins sept fois plus de fonds propres qu'avant la crise.

En guise de soutien à un dispositif de fonds propres reposant sur le risque, un ratio de levier simple mais efficace a été importé du Canada. Ce ratio protège le système des risques que nous pourrions considérer comme faibles mais qui, en fait, ne le sont pas.

Depuis la fin de 2007, les grandes banques aux États-Unis et en Europe ont haussé leur capital-actions ordinaire de 575 milliards de dollars et leur ratio de capital-actions ordinaire de 25 %.

Les banques canadiennes donnent le ton. Depuis qu'elles ont affronté la crise financière, elles ont considérablement gagné en robustesse. Leur capital-actions ordinaire a augmenté de 77 %, soit de 72 milliards de dollars. Plus de six ans avant l'entrée en vigueur des nouvelles exigences de Bâle III en matière de fonds propres, elles s'y conforment déjà.

### **La clarté**

Une clarté accrue - le deuxième C - est indispensable au bon fonctionnement des marchés de capitaux.

Dans la période qui a précédé la crise, les institutions financières sont devenues de plus en plus opaques. Leurs bilans étaient truffés d'actifs évalués par référence à un modèle, d'expositions conditionnelles considérables pour lesquelles aucune information n'était fournie et de capitaux empruntés classés parmi les fonds propres réglementaires. Les rapports annuels pouvaient atteindre plus de 400 pages dans certains cas, une lecture marathon qui ne permettait pas aux investisseurs d'être mieux renseignés pour autant.

Au cours des dernières années, certaines améliorations ont été apportées, notamment une meilleure comptabilisation des titrisations hors bilan ainsi qu'un renforcement des obligations d'information sur le risque de crédit et les transferts d'actifs financiers.

Encouragées par le G20, les instances américaine et internationale de normalisation comptable ont progressé vers l'établissement d'un jeu unique de normes d'information financière de qualité, en ce qui concerne notamment la constatation des produits et l'évaluation des actifs.

Toutefois, il faut faire plus. Les instances n'ont pas encore réussi à s'entendre sur une démarche commune en matière de dépréciation d'actifs s'appuyant sur le modèle fondé sur les pertes attendues plutôt que sur les pertes subies. Le G20 les exhorte maintenant à redoubler d'efforts.

L'une des initiatives les plus importantes visant une clarté accrue a été lancée par un groupe du secteur privé, le groupe de travail sur le renforcement des pratiques de transparence, qui a été mis sur pied à l'instigation du Conseil de

stabilité financière (CSF)<sup>3</sup>. Ce dernier, afin d'améliorer les rapports financiers annuels des banques, a fait une série de recommandations prenant appui sur sept principes. Les informations communiquées doivent être claires, complètes, pertinentes, cohérentes, comparables d'une banque à l'autre et fournies en temps opportun. Enfin, les rapports doivent expliquer la façon dont le risque est effectivement géré.

Cette transparence accrue contribuera à une discipline de marché efficace, à un meilleur accès au financement et, surtout, à une augmentation de la confiance à l'égard des banques.

La Banque du Canada et le Bureau du surintendant des institutions financières invitent les grandes banques canadiennes à mettre en œuvre les normes établies par le groupe de travail sur le renforcement des pratiques de transparence le plus tôt possible.

Il serait utile que ces informations de meilleure qualité sur la situation financière actuelle d'une banque s'accompagnent d'évaluations périodiques de l'incidence que pourrait avoir une crise sur sa santé. Les simulations de crise peuvent mettre au jour les asymétries excessives d'échéances et de monnaies, des signes d'indulgence dans les pratiques d'octroi de prêts ainsi que des concentrations d'actifs qui sont excessives ou corrélées. Dans le contexte actuel, le CSF a souligné plus particulièrement l'utilité des simulations de crise impliquant des variations importantes des courbes de rendement.

### ***Le capitalisme***

La perception selon laquelle la finance est basée sur « pile, je gagne; face, tu perds » est peut-être ce qui a porté le coup fatal à la confiance du public. Les banquiers ont fait énormément d'argent pendant la période qui a précédé la crise et ont souvent été grassement payés après l'éclatement de celle-ci. Ce sont les contribuables qui ont été les boucs émissaires de leurs échecs. C'est pourquoi les mesures visant à redonner le capitalisme aux capitalistes doivent être au cœur de la réforme financière.

C'est dans cet esprit que le CSF s'attache à accentuer le rôle du marché. Les mesures axées sur une clarté accrue permettront d'améliorer la discipline de marché.

La mise au point d'instruments de résolution efficaces aidera également à réduire l'aléa moral associé au problème des institutions jugées trop importantes pour faire faillite. Le CSF a déterminé quelles sont les banques d'importance systémique à l'échelle mondiale et élaboré une série de mesures qui, une fois mises en œuvre, permettront de résoudre la défaillance de toute institution financière sans perturber gravement le système financier ou exposer les contribuables à des pertes éventuelles.

---

<sup>3</sup> *Enhancing the Risk Disclosures of Banks*, rapport du groupe de travail sur le renforcement des pratiques de transparence, 29 octobre 2012 ([http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_121029.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_121029.pdf)).

Devant pareille éventualité, les créanciers privés devraient se plier à une plus grande discipline de marché, après s'être comportés comme des resquilleurs à l'égard des contribuables.

Même si de solides progrès ont été faits, nous ne pouvons pas encore avoir le sentiment du devoir accompli. Dans les prochains mois, les pays devront dresser des plans détaillés pour la résolution de la défaillance de chaque institution d'importance systémique. Ceux-ci devraient comprendre des accords transfrontières efficaces concernant le règlement des faillites, et un montant minimum pour les passifs pouvant être requalifiés et la publication d'une procédure présumée de résolution.

À l'occasion du sommet de Saint-Pétersbourg, le CSF fera le point à l'intention des dirigeants du G20 sur la mesure dans laquelle le problème des institutions trop importantes pour faire faillite a été réglé et, si ce n'est pas le cas, sur les autres étapes requises.

### ***Les clients d'abord***

Le capitalisme financier n'est pas une fin en soi, mais un moyen de favoriser l'investissement, l'innovation, la croissance et la prospérité. L'activité bancaire repose fondamentalement sur l'intermédiation, à savoir la mise en relation d'emprunteurs et d'épargnants au sein de l'économie réelle. Or, trop de participants du secteur financier percevaient cette activité comme le cœur de l'activité économique.

Dans la période qui a précédé la crise, l'activité bancaire est devenue davantage axée sur l'établissement de relations entre les banques. Les clients ont été remplacés par des contreparties, et les relations ont cédé leur place aux transactions.

Ces attitudes sont apparues au fil des ans avec la création de nouveaux marchés et de nouveaux instruments. Au départ, il s'agissait de répondre aux besoins de crédit et de couverture des clients et de les appuyer dans leurs activités commerciales. À la longue, toutefois, plusieurs de ces innovations sont devenues des moyens d'accroître les mises sur les résultats financiers potentiels.

Un exemple notable d'une innovation utile, mais en définitive utilisée à mauvais escient, est la titrisation. À l'origine, celle-ci permettait une diversification du financement des banques tout en répartissant les risques entre les investisseurs en fonction de leur capacité de les supporter.

Toutefois, durant la période précédant la crise, des chaînes très complexes se sont formées, lesquelles reliaient des fonds du marché monétaire à faible risque à des prêts hypothécaires à haut risque par l'intermédiaire de véhicules d'investissement structurés (VIS) hors bilan. Les banques vendaient des prêts hypothécaires aux VIS et bon nombre d'entre eux établissaient à leur tour des contrats de protection contre le risque de crédit, souvent avec les mêmes banques qui les avaient subventionnés, afin de garantir les positions de crédit pour compte propre de la banque.

Ces liens avec les banques étaient en même temps trop faibles et trop forts. Le déplacement de l'exposition de crédit de la banque émettrice au VIS a eu pour effet d'amoinrir les normes de souscription et de surveillance.

En outre, le transfert du risque lui-même était souvent incomplet, puisque les banques conservaient d'importants volumes de tranches de premier rang des produits structurés supposément sans risque. Qui plus est, la valeur de la protection assurée par le VIS était fonction de la qualité des prêts hypothécaires achetés par la banque. Cette dynamique était au cœur du fiasco du marché canadien du papier commercial non bancaire adossé à des actifs.

Parallèlement, la croissance rapide des activités des banques sur les marchés des produits dérivés de gré à gré était motivée initialement par la volonté de fournir des services de couverture à leurs clients finaux. À la longue, ces transactions se sont transformées en une montagne de créances au sein du système financier, en grande partie dissociées des clients finaux, et ce sont les banques et d'autres entités financières qui négociaient entre elles.

Cette situation a pris une ampleur considérable. Dans les dernières années de la période de croissance intense, l'activité du système bancaire parallèle a acquis des proportions démesurées. La valeur des véhicules d'investissement structurés, par exemple, a presque triplé entre 2004 et 2007. Les swaps sur défaillance, quant à eux, ont été multipliés par six au cours de la même période.

À mesure que les créances se sont accrues au sein du secteur financier, les banques se sont détachées de plus en plus de leurs clients ultimes dans l'économie réelle. Dans la plupart des professions, les gens voient les effets concrets de leur travail; par exemple, les enseignants constatent la progression de leurs élèves, et les fermiers, de leurs récoltes. Lorsque les banquiers n'ont plus de relations avec leurs clients ultimes dans l'économie réelle, ils ne voient pas directement l'incidence de leur travail. Les personnes chargées d'établir le LIBOR ne voient dans les chiffres sur leur écran qu'un jeu qu'il faut gagner. Elles ne tiennent pas compte des conséquences de leurs actes sur les détenteurs de prêts hypothécaires ou les entreprises emprunteuses.

Heureusement, certains signes révèlent que les banques internationales retournent à leurs racines. Les chaînes complexes formées de produits titrisés se sont brisées. Le recours aux agences de notation du crédit est moins systématique. Compte tenu des exigences de fonds propres plus élevées applicables aux opérations de négociation (et de la perspective de restrictions structurelles), les activités traditionnelles de prêt deviennent plus attirantes. Ces changements auront pour conséquences de favoriser la diversité de jugements individuels dans le secteur privé, de réduire les effets de seuil, de rehausser la résilience et, à la longue peut-être, de ramener un peu de confiance.

Toutefois, force est de constater que la nécessité pour les banques de revenir à ce qu'Ed Clark appelle la « grande tradition des activités bancaires qui contribuent à la croissance de leur pays et de leurs communautés » ne fait pas

encore l'unanimité<sup>4</sup>. Pour ce faire, certaines banques devront peut-être revoir leurs valeurs.

### **Les valeurs centrales**

Il incombe au secteur financier et à ses dirigeants de redéfinir leurs valeurs centrales - le cinquième C. Le comportement qu'ils ont affiché durant la crise a révélé que bon nombre d'entre eux n'étaient pas guidés par un bon système de valeurs.

Au lendemain de la crise, beaucoup se sont d'abord penchés sur la façon dont la rémunération influe sur le comportement. De fait, l'une des grandes leçons qui a été tirée est que les structures de rémunération qui prévoyaient l'octroi de primes élevées pour des rendements à court terme encourageaient les gens à prendre trop de risques extrêmes et à long terme. Autrement dit, le présent était surévalué et l'avenir nettement dévalué.

Afin de mieux harmoniser les incitatifs avec les intérêts à long terme de l'entreprise et, de façon plus générale, de la société, le CSF a élaboré les principes menant à de saines pratiques de rémunération et les normes connexes. Leurs principaux volets sont notamment le report des primes de rendement variables, le versement de primes sous forme d'actions plutôt qu'en espèces et l'introduction de la récupération de primes.

Bien entendu, aucun régime de rémunération ne peut faire concorder parfaitement les incitatifs des actionnaires de la banque et des preneurs de risques. Même si l'on pouvait mettre au point un tel régime, il ne permettrait pas d'internaliser l'incidence d'actions individuelles sur les risques systémiques, en particulier sur la confiance envers le système bancaire.

Plus fondamentalement, ceux qui pensent que les pratiques de rémunération peuvent garantir la vertu n'ont absolument rien compris. L'intégrité ne peut pas faire l'objet d'une loi et elle ne s'achète certainement pas. Elle doit venir de l'intérieur.

La rémunération purement financière ne tient pas compte des récompenses non pécuniaires à l'emploi, comme la satisfaction d'avoir contribué au succès d'un client ou d'un collègue. Lorsque les banquiers sont coupés des utilisateurs finaux, leur seule récompense est l'argent, ce qui ne suffit généralement pas à favoriser un comportement utile socialement<sup>5</sup>.

Peu d'autorités de réglementation, et pratiquement aucun banquier, n'ont vu ces limites. La conviction que les marchés sont efficaces et que les déséquilibres qu'on pourrait y observer se résorberaient d'eux-mêmes a alimenté le recours au libre jeu des forces du marché. Cette conviction relève de la foi<sup>6</sup>. Comme l'a

---

<sup>4</sup> E. Clark (2012), *Building a Better Banking System for America*, discours prononcé devant le Chief Executives' Club of Boston, Boston College, à Boston (Massachusetts), le 26 avril.

<sup>5</sup> R. Rajan (2010), « When Money Is the Measure of All Worth », *Fault Lines: How Hidden Fractures Still Threaten the World Economy*, Princeton University Press, Princeton (New Jersey).

<sup>6</sup> T. Padoa-Schioppa (2010), *Markets and Government Before, During, and After the 2007-20XX Crisis*, conférence prononcée sous les auspices de la Fondation Per Jacobsson à Bâle (Suisse), le 27 juin.

observé Michael Sandel, nous avons progressé d'une économie de marché vers une société de marché<sup>7</sup>.

Cette vision réductrice de la condition humaine ne saurait servir de fondement au comportement éthique des institutions financières qui est essentiel à la prospérité à long terme.

Afin de rebâtir ce fondement, les banquiers, comme nous tous, doivent éviter la compartimentation, ou ce que l'ancien président de la banque HSBC, Stephen Green, appelle le grand défaut des êtres humains<sup>8</sup>. Lorsqu'on compartimente, on divise sa vie en divers domaines, chacun régi par son propre ensemble de règles. La maison est distincte du travail, et l'éthique, de la loi.

À la limite, comme Ed Clark l'a observé, « les dirigeants des banques ont créé des cultures reposant sur un principe simple : si c'est légal et que d'autres le font, on devrait le faire aussi si c'est lucratif. Peu importe si c'est la bonne chose à faire pour le client, la communauté ou le pays »<sup>9</sup>.

Pour restaurer la confiance envers les banques et l'ensemble du système financier, les institutions financières mondiales doivent redécouvrir leurs valeurs. Cette conclusion est confirmée par des recherches menées ici, à l'Université Western<sup>10</sup>.

Dans les entreprises, cette responsabilité incombe d'abord au conseil d'administration et à la haute direction de redéfinir leur système de valeurs. Ils doivent établir clairement la raison d'être de leur organisation et prôner une culture d'entreprise fondée sur l'éthique.

Cependant, il ne suffit pas d'adopter une approche descendante. Les employés ont besoin d'un objectif plus large, ancré dans les relations solides qu'ils entretiennent avec leurs clients et leur communauté. Pour en arriver à un monde où l'on valorise de nouveau l'avenir, les banquiers doivent se percevoir comme les gardiens de leurs institutions et améliorer celles-ci avant de passer le relais à leurs successeurs.

## Conclusion

Certains ont affirmé que la confiance est lente à gagner, mais qu'elle est bien vite perdue<sup>11</sup>. Une fois qu'elle s'est effritée en 2008, qu'a-t-on fait pour la rétablir?

Des progrès ont été accomplis. À mesure que les nouvelles exigences de fonds propres de Bâle sont mises en application et que le recours aux agences de notation diminue, l'infrastructure des marchés s'améliore, et à mesure que les banques, et surtout leurs investisseurs, acquièrent une meilleure appréciation de

---

<sup>7</sup> M. J. Sandel (2012), *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*, Farrar, Straus and Giroux, New York.

<sup>8</sup> S. Green (2009), *Good Value: Reflections on Money, Morality and an Uncertain World*, Allen Lane, Londres (Royaume-Uni).

<sup>9</sup> E. Clark (2012), discours prononcé à l'occasion du colloque économique annuel de la Banque du Canada intitulé *Intermédiation et vulnérabilité financières*, à Ottawa (Ontario), le 2 octobre.

<sup>10</sup> J. Gandz, M. Crossan, G. Seijts et C. Stephenson (2010), *Leadership on Trial: A Manifesto for Leadership Development*, Richard Ivey School of Business.

<sup>11</sup> R. Sermon (2012), « Investing in Integrity », discours prononcé à la conférence intitulée *Trust and Integrity in the Global Economy*, à Caux (Suisse), le 19 juillet.

leurs perspectives en matière de risque et de rendement, les modèles d'affaires commencent à changer.

Déjà, quelques banques ne figurent plus dans la liste des établissements d'importance systémique à l'échelle mondiale parce qu'elles ont simplifié et diminué leurs modèles d'affaires et en ont réduit les risques. D'autres institutions mettent moins l'accent sur les activités prestigieuses mais risquées qu'elles mènent sur les marchés de capitaux, activités qui profitaient aux employés plus qu'aux actionnaires ou à la société.

Les banques mondiales ont enregistré des progrès sensibles dans la réforme de leurs pratiques de rémunération afin que les récompenses soient davantage harmonisées avec les profils de risque. En outre, les conseils d'administration et les comités sur les risques prennent une part plus active pour ce qui est de faire correspondre les régimes de rémunération et le comportement des employés aux nouvelles cultures institutionnelles<sup>12</sup>.

Malheureusement, ces améliorations constantes et notables ont été assombries par une série de scandales allant de la manipulation du LIBOR au blanchiment d'argent.

Cette évolution met en lumière le fait que le rétablissement de la confiance envers le secteur bancaire demeure la responsabilité collective des banques, des autorités de réglementation et des autres parties prenantes. Les banques doivent participer activement à la réforme et non s'y opposer. Jusqu'à récemment, trop peu de banquiers avaient reconnu le rôle joué par leur secteur dans le fiasco. Le temps des remords est loin d'être révolu.

Parallèlement, le secteur public doit exprimer plus clairement son appui et sa reconnaissance à l'égard des contributions majeures apportées par l'industrie. Pensons par exemple au groupe de travail sur le renforcement des pratiques de transparence et aux efforts liés à la requalification des créances, un élément déterminant de la résolution du problème associé aux institutions trop importantes pour faire faillite. En outre, les meilleures organisations internationales prennent maintenant conscience de la nécessité de s'employer à rehausser leurs normes d'éthique professionnelle. Toutes ces contributions devraient être encouragées et renforcées publiquement.

En définitive, la responsabilité en reviendra aux banquiers, notamment aux diplômés d'Ivey qui se dirigeront en finance. Quelle tradition défendrez-vous? Vos valeurs professionnelles seront-elles différentes de vos valeurs personnelles? Quel sera votre héritage?

---

<sup>12</sup> Voir le résumé d'un atelier récent du CSF sur les pratiques de rémunération au sein du secteur financier ([http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_130124.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130124.pdf)), et le plus récent examen par les pairs du CSF sur les pratiques de rémunération ([http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_111011a.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_111011a.pdf)).