

Réseau canadien – Clientèles privée et commerciale

OBJECTIFS PRIORITAIRES

Progression des revenus – grâce à un accroissement de la capacité et de l'efficacité de nos circuits de ventes et de services ainsi qu'à l'intégration efficace des capacités uniques des agences de vente directes, des succursales, des centres d'appels et d'Internet.

Excellence du service clientèle – afin d'accroître les relations bancaires avec nos clients en leur offrant à la fois des solutions financières et des services-conseils qui répondent à leurs besoins à chaque étape de leur vie.

Libre-service bancaire – en simplifiant l'accès aux services pour notre clientèle par l'augmentation du nombre et du type de points d'accès et, en particulier, en faisant en sorte que l'ensemble de nos produits et services deviennent accessibles par Internet.

Gestion des coûts – en continuant de cibler la réduction des coûts grâce à une gestion efficace des circuits de prestation des services, et grâce aussi aux programmes d'amélioration continue.

Clientèle privée et petites entreprises

La division Clientèle privée a connu un autre exercice caractérisé par des résultats records, démontrant ainsi le succès de notre méthode axée sur la clientèle et notre capacité supérieure à mettre en application des principes fondamentaux dans nos activités quotidiennes.

Orientation clientèle

Au cours de l'exercice, nous avons procédé à une profonde réorganisation de notre réseau de succursales ainsi que de notre administration régionale de manière à mettre l'accent uniquement sur les ventes et le service à la clientèle. Ainsi, les fonctions administratives et de soutien ont été centralisées en une unité nationale unique et nous avons lancé une nouvelle technologie desktop en vue d'accroître les ventes aux clients, le service et la productivité. En outre, nous avons continué à intégrer à Internet tous les procédés des succursales. Cette orientation optimisera davantage les capacités d'accès à Internet haute vitesse que nous avons commencé à implanter dans notre réseau de succursales au cours de l'exercice précédent, pour permettre à nos employés de succursales de mieux servir nos clients et de communiquer avec eux.

Chefs de file en matière de satisfaction de la clientèle

En raison de ces initiatives et de l'engagement indéfectible de nos employés dans tout le Canada, la Banque Scotia a, pour la deuxième année consécutive, dominé le secteur bancaire au chapitre de l'excellence de la prestation de services à ses clients et ce, selon le dernier sondage indicial de Market Facts – importante société indépendante de recherche. Aussi, en examinant divers indicateurs de loyauté, nous constatons des gains importants relativement aux intentions de nos clients de continuer à faire affaire avec nous, qu'il s'agisse de services bancaires courants, ou de solutions liées au crédit ou aux placements.

Selon une étude indépendante, nos quatre centres d'appel ont été classés parmi les cinq premiers des 180 centres d'appel au Canada pour ce qui est de la satisfaction des clients.

Prestation de services intégrée

Ces réussites sont liées à notre stratégie à l'égard des modes de distribution, stratégie qui est fondée sur le fait d'offrir à nos clients une expérience intégrée, de qualité, sans égard au fait qu'ils désirent faire affaire avec la Banque Scotia par Internet, par téléphone ou en personne.

Ainsi, nous avons pris d'importantes mesures en vue d'améliorer notre site Internet et nos services bancaires en direct, en apportant des améliorations substantielles au chapitre de la navigation et de la conception du site. De ce fait, une étude indépendante a classé notre site parmi les meilleurs de l'industrie. Par ailleurs, le recours à nos services bancaires par Internet a plus que doublé au cours de l'exercice écoulé.

Solutions financières

Nous avons continué à nous pencher sur les moyens d'offrir des solutions financières novatrices à nos clients. Notre programme Crédit intégré Scotia^{MC} a continué d'afficher une forte croissance et le succès qu'a connu notre Ligne de crédit VISA Scotia a porté notre part de marché des cartes de crédit à son plus haut niveau. En outre, nous avons été les premiers à commercialiser plusieurs nouveaux produits tels que le prêt hypothécaire sans mise de fonds initiale et le guide d'achat et de vente de maisons disponible sur CD-ROM.

Parallèlement, notre famille de CPG boursiers, à l'avant-garde de l'industrie, a permis à un grand nombre de clients investisseurs de se prémunir contre les corrections majeures du marché qui se sont produites en 2001. Ce produit demeure populaire auprès des investisseurs et des études récentes démontrent que la Banque Scotia détient 36 % du marché canadien pour les CPG boursiers.

Libre service bancaire à la fine pointe de la technologie

En 2001, nous avons dominé le marché dans les domaines de l'accès sans fil et de la télévision interactive à accès Internet, et, en collaboration avec l'Institut national canadien pour les aveugles, nous avons mis au point un service bancaire par téléphone à l'intention de nos clients qui ont une déficience visuelle.

La Banque Scotia a également conclu une alliance mondiale avec cinq des plus importantes institutions financières du globe



Nous conservons notre position de chef de file pour ce qui est de l'excellence du service clientèle.

dans le but de fournir des services financiers novateurs aux clients qui voyagent à l'étranger. L'un des principaux volets de cette alliance consistera à assurer un accès gratuit à plus de 24 000 guichets automatiques répartis sur trois continents. Cette alliance est une première mondiale, qui atteste de l'engagement de la Banque Scotia à l'égard du service clientèle et de sa force en tant que banque la plus internationale qui soit au Canada.

Petites entreprises

Pour ce qui est des clients du secteur des petites entreprises, nous avons mis l'accent, au cours du dernier exercice, sur la création de deux groupes de ventes qui serviront séparément nos comptes commerciaux importants et nos clients du secteur des petites entreprises. Les petites entreprises, soit les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1 million de dollars et les emprunts inférieurs à 250 000 \$, sont desservies exclusivement par notre réseau de prestation de services aux particuliers. Les responsables de la clientèle des petites entreprises peuvent maintenant utiliser notre système avant-gardiste de gestion des contacts pour resserrer les liens avec les clients.

Nous avons démontré notre engagement à offrir des solutions financières totales à nos clients en travaillant de concert avec United Grain Growers (UGG) pour répondre aux besoins financiers de plus de 20 000 fermiers dans l'Ouest canadien.

Nous avons lancé également à l'intention des petites entreprises notre nouveau service Scotia 1, qui assure aux propriétaires de petites entreprises un point de contact unique pour leurs besoins bancaires personnels et commerciaux courants. En outre, nous avons lancé Scotia 1 – Crédits pour entreprise, un programme de financement central et novateur, qui donne accès à des prêts auprès de tiers et à des services de crédit-bail par l'entremise de partenariats avec des sociétés telles que National Leasing et Business Custom Capital, une division de la Wells Fargo Bank.

Grâce à une technologie de pointe, nous permettons à nos clients du secteur des petites entreprises d'avoir un aperçu en ligne de leurs comptes bancaires et de courtage. Ainsi, les utilisateurs peuvent personnaliser leur page avec des liens vers les sites d'accès aux secteurs industriels, aux ressources gouvernementales, aux associations, ainsi qu'aux sources d'information et de recherche.

Gestion des coûts

En maintenant nos antécédents de maîtrise réussie des coûts, nous évaluons constamment notre réseau de distribution et gérons soigneusement notre ensemble de canaux au gré de l'évolution des besoins de notre clientèle. Les efforts que nous avons consacrés au cours des trois dernières années pour rationaliser notre réseau de succursales, centraliser notre administration et accroître notre efficacité ont permis de faire des économies notables de coûts. Cela nous a permis de faire des réinvestissements importants dans nos centres d'appel et dans les services bancaires par Internet, et d'accroître substantiellement notre effectif de vente directe dans les secteurs des prêts hypothécaires et de la planification financière.

Clientèle commerciale

Pour créer une structure simplifiée et davantage axée sur le marché, le groupe Clientèle commerciale a été réorganisé au cours du dernier exercice d'après des secteurs géographiques. Dirigé par un vice-président principal et cinq vice-présidents de

divisions et appuyé par nos centres clientèle commerciale, nous sommes mieux placés pour répondre plus rapidement et de manière plus efficace aux besoins de nos clients.

Croissance axée sur la progression des revenus et solutions orientées vers la clientèle

Nous tentons d'accroître la solidité et la diversité de nos relations avec nos clients en développant une approche de vente plus concentrée, qui comprend de nouvelles responsabilités de gestion et une structure de vente centralisée. Au moyen de nouveaux outils pour cerner les priorités des clients, nous développons des solutions personnalisées pour répondre aux besoins particuliers des clients, en profitant des compétences de tous les secteurs du Groupe Banque Scotia. Par exemple, nous avons aidé Albchem Industries à relever plusieurs défis commerciaux, en assurant un financement complet pour un rachat de l'entreprise par les cadres, l'expansion de l'usine et la construction de nouvelles installations de production.

Gestion dynamique des coûts et accroissement des rendements

En 2001, dans un marché mûr et très concurrentiel, la division Clientèle commerciale a cherché des moyens de limiter les coûts et de tarifier à nouveau et sélectivement les comptes qui ne satisfaisaient pas aux objectifs globaux de rendement. Les activités de soutien telles que l'administration des prêts ont été réaffectées et nous avons centralisé une plus grande partie de la gestion de comptes. Ainsi, plus de 90 % de nos comptes sont maintenant gérés par des centres clientèle commerciale désignés.

Importance des marchés à créneaux

Notre filiale RoyNat Capital, la plus importante banque commerciale canadienne sur le marché des petites et moyennes entreprises, a accru considérablement ses capacités en inaugurant un bureau à Cleveland, en Ohio, et en offrant un service consultatif aux entreprises. Ce bureau américain facilitera l'accès aux capitaux des sociétés canadiennes qui visent à accroître leurs activités ou à acquérir des biens aux États-Unis.

Services bancaires électroniques et de gestion de l'encaisse

La division Services bancaires électroniques offre des services de gestion de trésorerie, des services bancaires aux entreprises, des services de commerce électronique et son savoir-faire à la clientèle commerciale et aux grandes entreprises. Nous avons poursuivi l'expansion de nos services de terminaux points de vente pour les commerçants et nous avons introduit un nouveau système de gestion de trésorerie par Internet, qui complète les autres services en ligne. Aussi, nous avons utilisé notre compétence dans le domaine de la technologie de la carte à puce pour développer ScotiaTransmart, une solution de perception électronique pour les réseaux de transport publics.

Résultats financiers

Le Réseau canadien (y compris le groupe Gestion de patrimoine) a contribué pour 960 millions de dollars aux résultats de la Banque en 2001, en hausse de 78 millions de dollars, ou 9 %, par rapport au rendement solide de l'exercice précédent. Ces chiffres ont représenté 45 % du revenu net total de la Banque. Le rendement des capitaux propres a été aussi élevé, soit de 28,1 %.

Les revenus ont augmenté légèrement de 2 % par rapport à ceux de l'exercice précédent, par suite d'un accroissement de la marge d'intérêts et de l'actif; cette augmentation des revenus a été cependant réduite par une diminution des revenus de commissions.

L'actif de la clientèle privée du réseau canadien a augmenté de 2 %, malgré la vente de 43 succursales au Québec. Tous les produits et des canaux de vente ont contribué à la progression sous-jacente de 4 %, avec les succès les plus marquants dans le domaine des prêts hypothécaires et de la Ligne de crédit VISA Scotia, où nous avons accru considérablement notre part de marché. Les comptes de dépôts de la clientèle privée ont aussi affiché une hausse raisonnable, notamment à la faveur d'une forte croissance de l'actif des fonds communs de placement. Les comptes de dépôts commerciaux ont affiché une forte croissance, à hauteur de 15 % cette année.

Les autres revenus ont accusé un repli de 124 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Ce repli est dû, en majeure partie, à deux facteurs : en premier lieu, la vente du secteur voué au transfert des actions et des services fiduciaires aux entreprises a donné lieu à une baisse des revenus continus de 77 millions de dollars, de même qu'à des revenus ponctuels de 61 millions de dollars en 2000 et de 65 millions de dollars en 2001. En second lieu, les commissions de courtage au détail ont chuté de 83 millions de dollars, à la suite de la forte baisse des activités de négociation des clients. Abstraction faite de ces éléments, les revenus tirés des commissions ont augmenté de 3 %, plusieurs catégories affichant une forte croissance, notamment les commissions établies selon les opérations, les

revenus tirés des cartes de crédit et les revenus des services bancaires électroniques.

La qualité du crédit est demeurée solide, en particulier dans le portefeuille de la clientèle privée.

Le contrôle rigoureux des dépenses a continué d'être un facteur positif en 2001. La réduction de 1 % des dépenses s'explique surtout par la vente de certaines activités et par la baisse de la rémunération à la commission. Si l'on ne tient pas compte de ces facteurs ni de la contrepassation de la provision de 34 millions de dollars pour la restructuration du Trust National, les dépenses n'ont affiché qu'une faible augmentation sous-jacente de 3 %, conséquence d'une gestion rigoureuse de nos ressources humaines.

Perspectives

En 2002, les perspectives pour nos secteurs Clientèle privée, petite entreprise et clientèle commerciale demeurent assez favorables. Nous misons sur les mesures qui ont été prises et les modifications qui ont été apportées récemment, de même que sur les réussites qui en ont découlé. Nous continuerons notamment de conjuguer nos efforts pour offrir à nos clients un service de haute qualité, à cibler nos efforts de vente, à raffiner les produits offerts et à recourir à de nouvelles technologies. Nous continuerons de surcroît à nous concentrer inlassablement sur la gestion de nos coûts.

Orientation des ventes

Nos sept millions de clients représentent une prodigieuse occasion de croissance pour notre Banque. C'est auprès de nous qu'ils ont contracté aujourd'hui environ la moitié de leurs emprunts et qu'ils ont effectué près de 30 % de leurs placements. Il importe donc de faire fructifier notre part de marché à partir de notre clientèle actuelle.

Nous avons complètement réorganisé notre effectif de vente constitué de 5 000 agents de services bancaires personnels, spécialistes, du crédit hypothécaire, conseillers financiers, planificateurs financiers, pour faciliter la transition vers une équipe proactive résolument tournée vers la vente et le service. L'élément clé de ce processus tenait au réaligement de notre groupe de gestion, ce qui nous a valu de doubler le nombre de nos vice-présidents de districts – soit nos responsables principaux des ventes. Aussi, les fonctions administratives ont été réaffectées à un groupe de soutien centralisé.

De plus, nous avons continué d'améliorer le Gestionnaire des ventes, notre système sophistiqué de gestion des contacts avec le client. Nous y avons intégré un vaste système de mesures qui permet au personnel et au gestionnaire de vente de faire le suivi du rendement par rapport aux prévisions, leur procurant ainsi un formidable outil pour

gérer de vastes ressources au chapitre des ventes et ce, à l'échelle du pays. Vers la fin de l'exercice, toutes les succursales tiraient partie de l'utilisation du Gestionnaire des ventes.

Pour nous assurer que nous visons les bons clients avec les bons produits et services tout en respectant les principes de confidentialité, nous avons investi massivement dans nos systèmes analytiques de clients. Nous disposons actuellement d'une vision d'ensemble de notre clientèle, ce qui nous permet de saisir aussi bien les principaux aspects de la nature de celle-ci que la solidité et la rentabilité des relations que nous entretenons avec elle, de même que les occasions optimales de vente et de service.

Sur une période de douze mois, nous avons plus que doublé le nombre de clients éventuels, ce qui s'est traduit par plus de 9 millions de contacts avec les clients. Ces relations que nous établissons avec la clientèle sont planifiées et coordonnées dans tous les canaux de distribution, et nous constatons une hausse continue des taux de réponses. Nos campagnes de recherche de clients sont très ciblées, avec plus de 800 offres uniques. Notre objectif clé consiste à procurer des solutions et des produits financiers qui correspondent aux étapes de la vie de nos clients.

Réseau canadien	2001	2000	1999
Résultats financiers (en millions de dollars)			
Revenu d'intérêts net	3 135 \$	2 932 \$	2 778 \$
Autres revenus	1 582	1 706	1 472
Provision pour pertes sur prêts	(283)	(210)	(269)
Frais autres que d'intérêts	(2 947)	(2 972)	(2 903)
Impôts sur le revenu	(527)	(574)	(429)
Revenu net	960 \$	882 \$	649 \$
Rendement des capitaux propres (en pourcentage)	28,1	28,2	–
Actif productif moyen (en milliards de dollars)	90	89	86
Ratio de productivité (en pourcentage)	62,5	64,1	68,3
Renseignements divers			
Nombre d'employés	22 407	23 299	24 886
Nombre de succursales pour la clientèle privée	1 021	1 131	1 178
Nombre de guichets automatiques	2 237	2 136	2 021
Nombre d'utilisateurs de Scotia en direct	619 766	294 757	152 453
Nombre d'opérations par Scotia en direct	38 618 060	19 182 468	9 589 350
Nombre d'opérations par TélésScotia	35 506 549	34 627 751	26 134 393