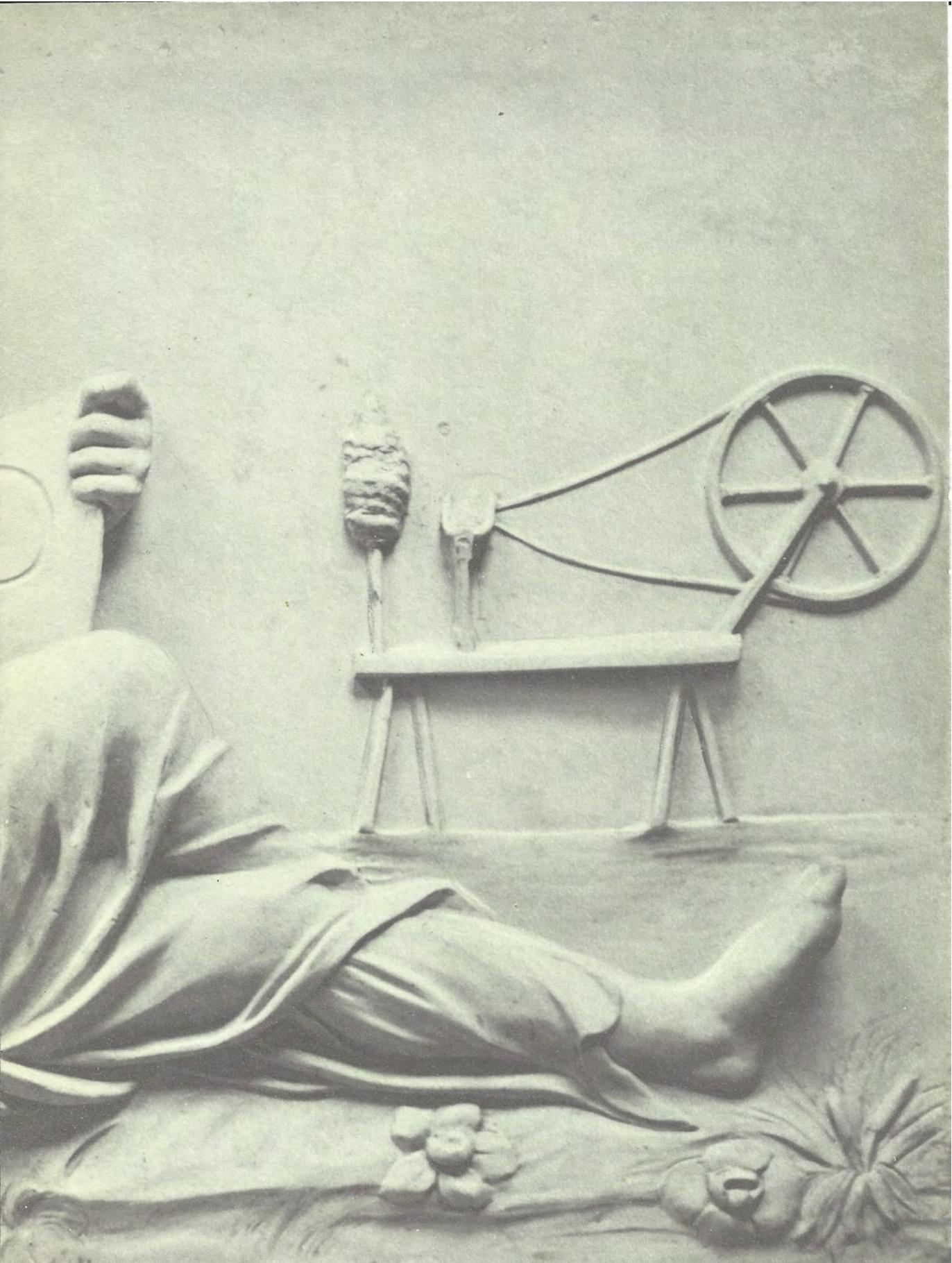
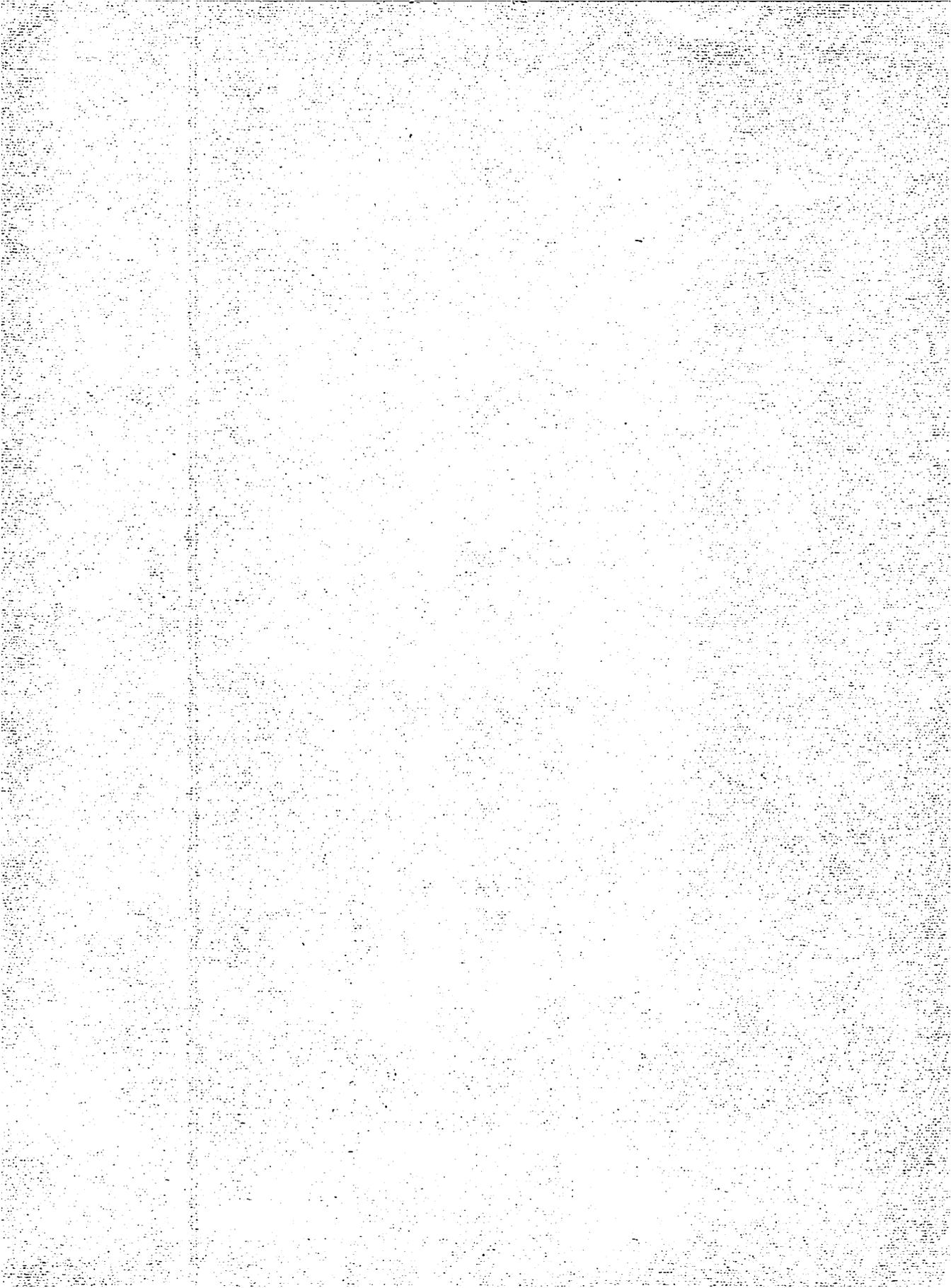




HISTOIRE DE
LA BANQUE
DE MONTRÉAL



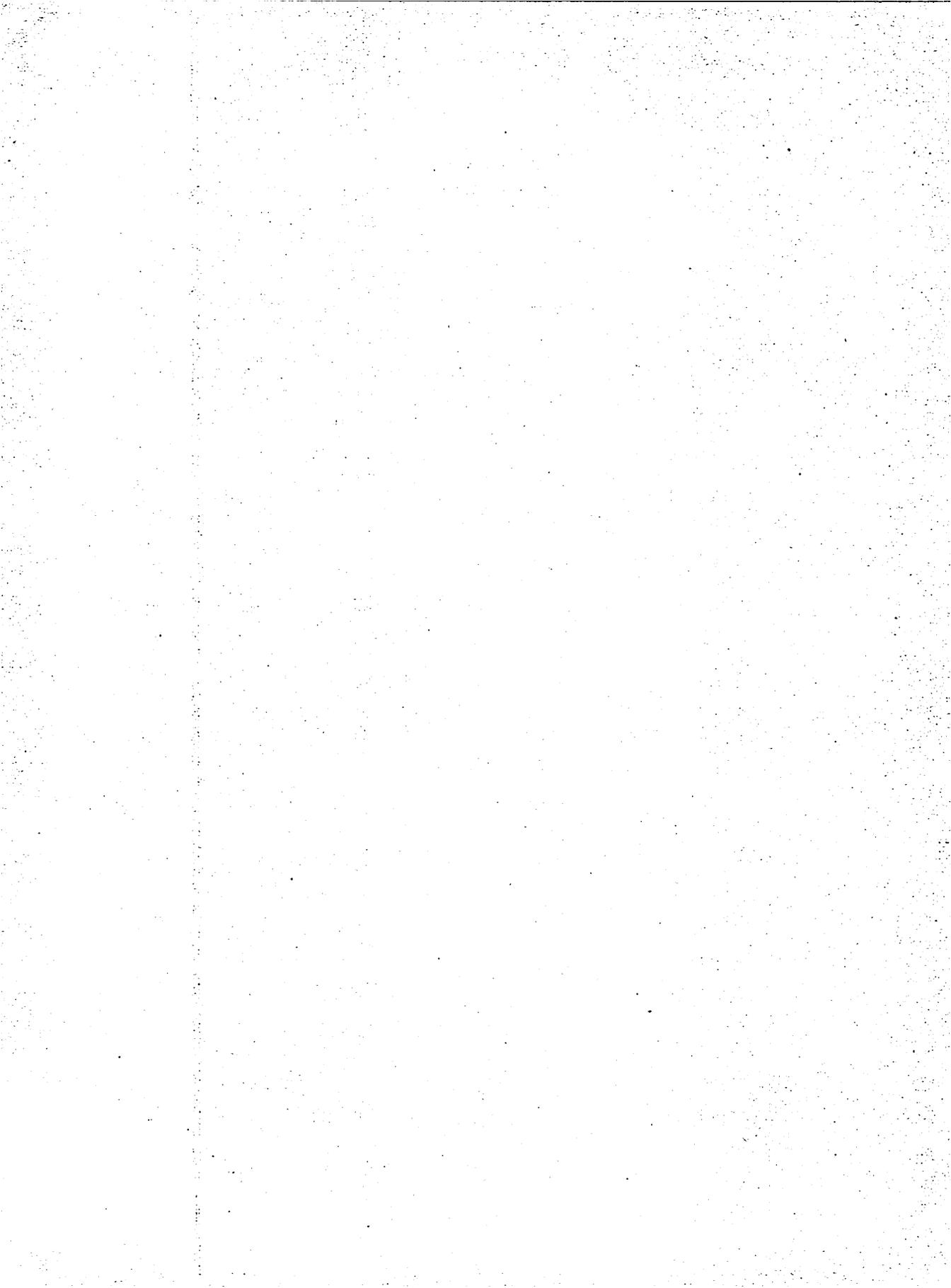


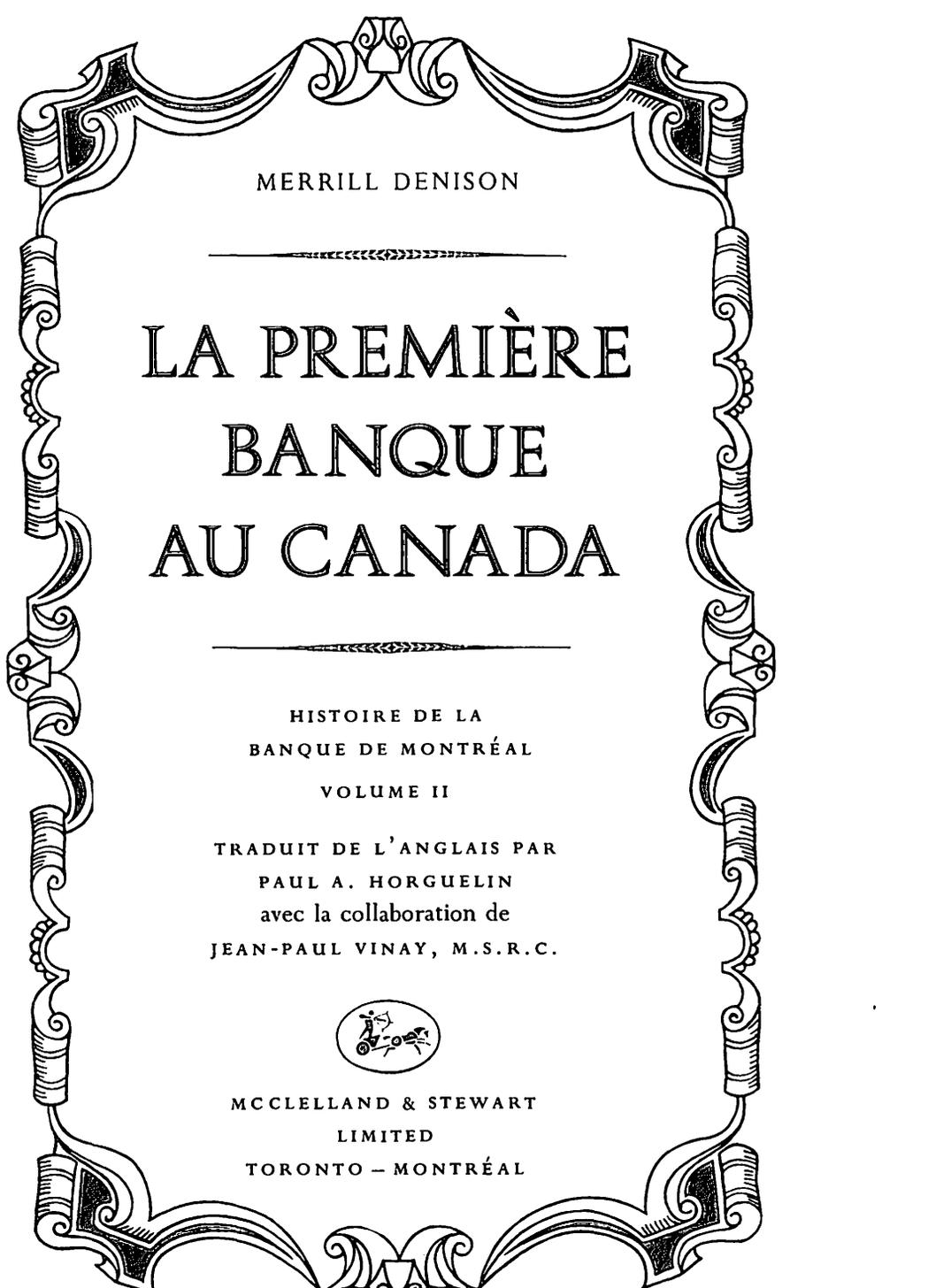


VOLUME II



LA PREMIÈRE
BANQUE
AU CANADA





MERRILL DENISON

LA PREMIÈRE
BANQUE
AU CANADA

HISTOIRE DE LA
BANQUE DE MONTRÉAL

VOLUME II

TRADUIT DE L'ANGLAIS PAR
PAUL A. HORGUELIN
avec la collaboration de
JEAN-PAUL VINAY, M.S.R.C.



MCCLELLAND & STEWART
LIMITED
TORONTO - MONTRÉAL

© 1967, BANQUE DE MONTRÉAL

McClelland and Stewart Limited
Toronto - Montréal

Imprimé au Canada par Southam • Murray

TABLE DES MATIÈRES

I • EXPANSION ET REVIREMENT	2
II • DUALITÉ DE L'ÉCONOMIE	34
III • CHEMINS DE FER, RÉCIPROCITÉ ET HAUSSE DES PRIX	56
IV • PRUDENCE RÉCOMPENSÉE	78
V • IMPLANTATION AUX ÉTATS-UNIS	100
VI • BANQUIER DU GOUVERNEMENT	118
VII • UN GRAND FINANCIER CANADIEN	138
VIII • AU LENDEMAIN DE LA CONFÉDÉRATION	170

IX • FINANCEMENT DU CANADIEN PACIFIQUE

200

X • TEMPS DE PAUSE

232

XI • OPTIMISME AU SEUIL DU XX^e SIÈCLE

258

XII • NOUVELLE VAGUE DE PROSPÉRITÉ

284

XIII • L'EFFORT DE GUERRE

308

XIV • FUSIONS ET RELATIONS PUBLIQUES

340

XV • LA FIN D'UNE ÉPOQUE

364

ÉPILOGUE

390

APPENDICES

405

BIBLIOGRAPHIE

429

REMERCIEMENTS

434

INDEX

435

LISTE DES ILLUSTRATIONS

PEINTURES EXÉCUTÉES SUR COMMANDE
PAR DES ARTISTES CANADIENS

Bytown en 1842

John Little, A.A.R.C.

5

Le deuxième canal Welland (1850)

Frank Panabaker, A.A.R.C.

25

Édifice de banque à London (1846)

Clare Bice, LL.D., A.R.C., O.S.A.

45

Premier bureau télégraphique (1846)

Kenneth Danby

73

La récolte des pommes en Nouvelle-Ecosse (vers 1865)

Thomas De Vany Forrestall

95

Première filature de coton à Sherbrooke (1844-47)

Philippe Panneton

105

Peter McGill et la Caisse des veuves et des orphelins

Robert La Palme

125

Construction des édifices du Parlement (1860-66)

Robert C. Thomson

161

La succursale de Winnipeg s'installe dans l'église (1882)

Barbara Endres

189

Le chemin de fer au col du Cheval-qui-rue (1884)

Dennis Burton

227

Le port de Vancouver en 1891

Rudolf Kovach

237

Le premier banquier de Nelson

Jack Hambleton, B.C.S.A.

267

Radiotélégraphie transatlantique à Signal Hill (1901)

Geoffrey Holloway

277

Ranch d'élevage en Alberta vers 1905

Robert D. Symons

289

Transport du blé au début du siècle

Hugh Mackenzie, A.O.C.A., O.S.A.

317

La succursale de Waterloo Place (1914-18)

Oscar de Lall, A.R.C.

329

Séchage du poisson dans les provinces de l'Atlantique

George Menendez Rae

351

Chaîne de montage d'automobiles (vers 1925)

William Showell

361

Le Canada crée une banque centrale

Harold Beament, A. R. C.

381

CHOIX DE PEINTURES,
DESSINS ET CARTE
DE L'ÉPOQUE

Le nouveau siège social de la Banque et son dôme

Peinture à l'huile de la place d'Armes en 1848

par Cornelius Krieghoff

xiii

St. Catharines (Canada de l'ouest) en 1850

Aquarelle (artiste inconnu)

11

Chatham (Haut-Canada) en 1838

Aquarelle de Sixth Street

par le lieutenant Philip John Bainbrigge

15

Montréal vu du mont Royal (1852)

Peinture d'Edwin Whitefield

19

Charrettes de la Rivière-Rouge à Fort Garry

Dessin de William Allen Rogers

37

Le Palais de cristal à Toronto

Dessin de H. Perre, A. R. C.

53

Elévateurs à grains de Hamilton
Dessin des élévateurs à grains du Great Western
(Artiste inconnu)

59

Une merveille du génie
Lithographie de la travée centrale du pont Victoria
par les frères Kell de Londres

63

Halifax vu de Dartmouth (1853)
Dessin de Robert D. Wilkie

69

Un glissoir à Hull vers 1855
Lithographie de William S. Hunter, fils

83

Le port de Montréal vers 1865
Dessin d'Eugene Haberer

109

Le mascaret
Dessin du pont suspendu au-dessus des
chutes à renversement de Saint-Jean (N.-B.), par Kilburn

113

Picton – La Grand-rue en 1869
Dessin de George Ackerman

131

Le berceau de la Confédération
Peinture à l'huile de l'ancienne place du Marché de
Charlottetown vers 1849, par Spencer Macky

135

Victoria, capitale insulaire
Croquis de Victoria, vu de la baie James,
par Sarah Crease

143

Nouvel établissement bancaire à Saint-Jean
Croquis de l'intersection des rues King et Prince William
à Saint-Jean (N.-B.), par E. Clare
151

Québec en hiver, vers 1875
Dessin de la basilique vue de la rue de la Fabrique,
par N. Orr
177

Marchandage au poste de traite, vers 1890
Peinture à l'huile de l'intérieur du comptoir de la Compagnie
de la Baie d'Hudson à Long Lake (Ontario), par Frank Earle Schoonover
195

Ancienne carte du Canadien Pacifique
Reproduction d'une carte publiée en 1887 dans le
rapport annuel du Canadien Pacifique
206

Winnipeg, vu du débarcadère du bac de Saint-Boniface
Peinture de F. B. Schell
211

Calgary à l'arrivée de la Banque
Croquis de Melton Prior
241

Chemins de fer et colonisation
Croquis de Melton Prior
249

Halifax, port d'hiver (1888)
Pointe-sèche de Leo Hunter
255

Le défi
Peinture à l'huile illustrant la colonisation de l'Ouest,
par John Innes
273

La diligence dans l'Ouest
Peinture à l'huile de John Innes
305

Camp de Petawawa (1917)
Peinture à l'huile de C. W. Jefferys, A.R.C., O.S.A.
313

Un remarquable hall de banque (1905)
Pointe-sèche de Herbert Raine, A.R.C.
335

L'industrie du papier vers 1925
*Aquarelle de la papeterie de la Compagnie de Papier Rolland
à Saint-Jérôme, par Charles W. Simpson, A.R.C.*
357

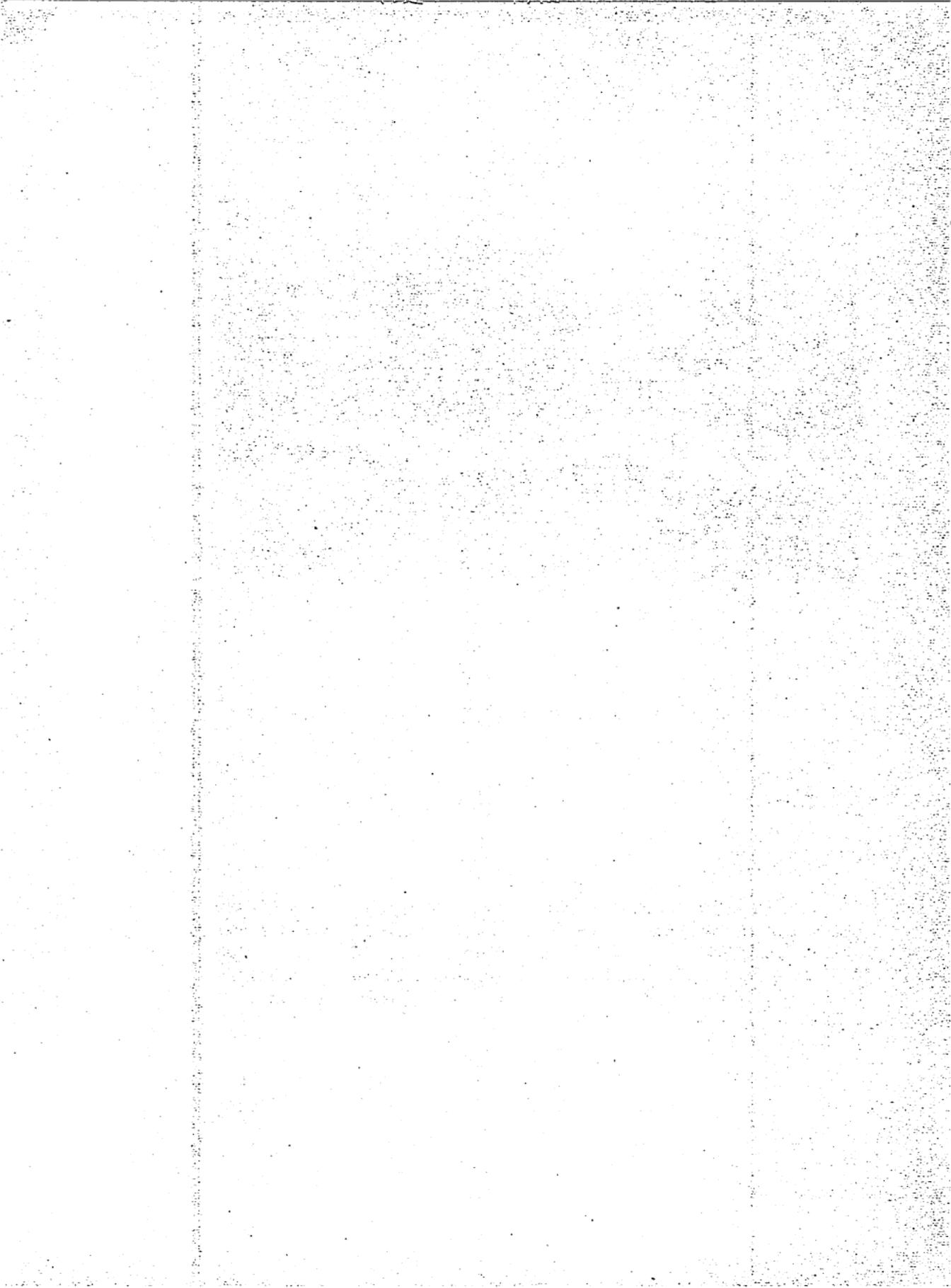
Mécanisation de l'industrie forestière
*Peinture à l'huile représentant l'exploitation forestière
dans l'est du Canada, par George Menendez Rae*
367

Les grands fondateurs
*Peinture à l'huile de la place d'Armes en 1965,
par Lorne Bouchard, A.R.C.*
397



LE NOUVEAU SIÈGE SOCIAL
DE LA BANQUE ET SON DÔME

Cette scène du célèbre artiste canadien Cornelius Krieghoff fut peinte peu de temps après l'installation de la Banque dans son nouveau siège social de la place d'Armes, en 1848. La place a beaucoup changé depuis cette époque, et le bâtiment de 1819, que l'on voit ici à gauche de la nouvelle banque, a disparu depuis longtemps. La façade de l'édifice de 1848 n'a toutefois subi aucune modification, à l'exception d'un groupe de sculptures ajouté au fronton.



CHAPITRE PREMIER



EXPANSION ET REVIREMENT

EXPANSION ET REVIREMENT

- 1 -

Le premier volume de l'histoire de la Banque de Montréal traitait de l'évolution du régime bancaire canadien, depuis les premiers efforts infructueux tentés vers la fin du XVIII^e siècle jusqu'à l'implantation définitive réalisée dans les années 1830-40. La première phase fut marquée par la formation, en 1792, de l'éphémère Compagnie de Banque du Canada dont les promoteurs étaient un groupe d'entreprises anglo-canadiennes se partageant les marchés du gouvernement et la traite des fourrures dans le Sud-Ouest; la dernière phase aboutit en 1841 à l'adoption de lois bancaires et monétaires par le premier Parlement de la province du Canada. Cette importante étape passa inaperçue au milieu des conflits politiques de la période de l'Union; néanmoins, il est intéressant de noter que les premières mesures d'autonomie prises au Canada le furent dans le domaine des banques et de la monnaie.

A cette époque, le Canada était entièrement tributaire du trésor impérial pour obtenir les crédits nécessaires à l'achèvement de travaux publics essentiels. Et pourtant, les parlementaires en herbe de Kingston eurent la témérité de

rejeter l'adoption d'une monnaie britannique et de repousser, sans même le discuter, le projet de banque provinciale mis en avant par lord Sydenham. Cette prise de position paraît encore plus audacieuse lorsqu'on se rappelle que la Grande-Bretagne avait perdu ses treize colonies d'Amérique dans une situation analogue, soixante-cinq ans auparavant.

L'un des principaux instigateurs de cette politique de refus était Benjamin Holmes, caissier (c'est-à-dire, en pratique, directeur général) de la Banque de Montréal depuis 1827 et député de Montréal à l'Assemblée législative. Après s'être fait accorder un congé par le Conseil d'administration, Holmes alla occuper son siège au Parlement et fut nommé presque aussitôt membre du comité de la monnaie et des banques. A ce titre, il employa ses talents à la réalisation de trois objectifs: obtenir le renouvellement de la charte de la Banque de Montréal, qui approchait alors de l'expiration; déjouer le projet du gouverneur général, lord Sydenham, qui voulait établir une banque d'émission provinciale; s'opposer aux desseins des lords de la Trésorerie à Londres visant à faire adopter la monnaie sterling comme étalon monétaire du Canada.

A son retour à Montréal, à la fin de septembre 1841, Holmes fut en mesure d'annoncer l'adoption d'une mesure législative répondant au premier objectif et le rejet des deux propositions inacceptables; mais son succès fut de courte durée. La veille de la prorogation du Parlement de Kingston, lord Sydenham décida de soumettre à la sanction royale les projets de loi concernant le renouvellement de la charte de la Banque de Montréal, l'adoption de valeurs monétaires uniformes et l'établissement de succursales dans toute la province par les banques qui n'avaient reçu une charte que pour le Haut ou le Bas-Canada. La reprise économique fut également entravée par le retard du gouvernement impérial à remplir une promesse faite par Sydenham: la garantie de l'intérêt d'un emprunt de £1,500,000 qui devait être lancé à Londres et sans lequel on ne pouvait achever l'aménagement des canaux du Saint-Laurent ni mener à bien des travaux publics d'une nécessité urgente.

La mort accidentelle de lord Sydenham après la prorogation du Parlement vint compliquer davantage la situation, et quatre mois s'écoulèrent avant que son successeur, Sir Charles Bagot, atteigne Kingston. Favorablement connu au Canada pour son rôle dans la négociation de l'accord Rush-Bagot quelques années auparavant, le nouveau gouverneur général reprit la cause d'un «gouvernement responsable» là où Sydenham l'avait laissée, redonna de l'initiative à un gouvernement provincial moribond et raviva les espoirs des milieux financiers et commerçants. Toutefois, ce n'est que le 27 avril 1842 qu'il put

proclamer les lois monétaires et bancaires adoptées par la législature provinciale sept mois auparavant, et même à cette date il semblait bien que le prêt impérial tant vanté était tombé complètement dans l'oubli.

Entre l'adoption et la proclamation des lois, la Banque de Montréal resta dans une situation précaire, le trésor provincial connut une grave pénurie de fonds et l'activité commerciale fut plongée dans un état voisinant le chaos à cause des valeurs contradictoires données aux pièces d'argent circulant dans les deux parties de la province. Le troc redevint le principal moyen d'échange dans le Canada de l'ouest, et la Banque de Montréal, en raison de l'importance de sa circulation fiduciaire et de ses réserves en espèces, se trouva de nouveau exposée à des retraits massifs de la part du public et des autres banques, notamment la *Commercial Bank* de Kingston. Sous la direction de son respectable président, J. S. Cartwright, et grâce à l'administration énergique d'un caissier compétent, F. A. Harper, cette banque connut un succès rapide, accompagné bientôt d'audace : un jour de septembre 1841, elle présenta des billets de la Banque de Montréal pour un montant de £40,000 et exigea leur rachat en espèces. La Banque de Montréal n'eut pas d'autre choix que de se départir d'environ un tiers de ses réserves de pièces et de lingots.

Ces circonstances amenèrent la Banque de Montréal à restreindre ses prêts aux entreprises commerciales, à appliquer plus strictement les règlements limitant ces prêts à soixante et quatre-vingt-dix jours, et à augmenter ses réserves liquides en prévision des éventualités que l'on pouvait craindre. Grâce à la ferme détermination de son vaillant caissier, la Banque réussit à ne consentir des avances que pour les besoins essentiels du gouvernement et quelques travaux publics, ne prêtant en outre qu'aux commerçants solidement établis. Autre mesure de prudence, la Banque doubla le montant de sa réserve entre 1840 et 1842, la portant à £50,000. A la clôture de l'exercice de 1842, les dépôts et les billets en circulation atteignaient respectivement £193,450 et £207,633, les effets escomptés se chiffrant à £885,652 et l'actif total à £1,088,087. Le dividende de six pour cent déclaré en 1840 fut maintenu en 1841 et porté à huit pour cent en 1842.

Au printemps de 1842, la Banque prit des mesures en vue de renforcer ses positions dans le Canada de l'ouest. Déjà avant l'adoption de l'Acte d'union par le Parlement britannique, la Banque avait décidé d'envahir la chasse gardée des banques du Haut-Canada. En mai 1840, elle s'était portée acquéreur de toutes les actions de la *Bank of the People*, petite société de dépôt fondée avec un capital de £50,000 pendant la période de prospérité des années 1830. Sous

BYTOWN

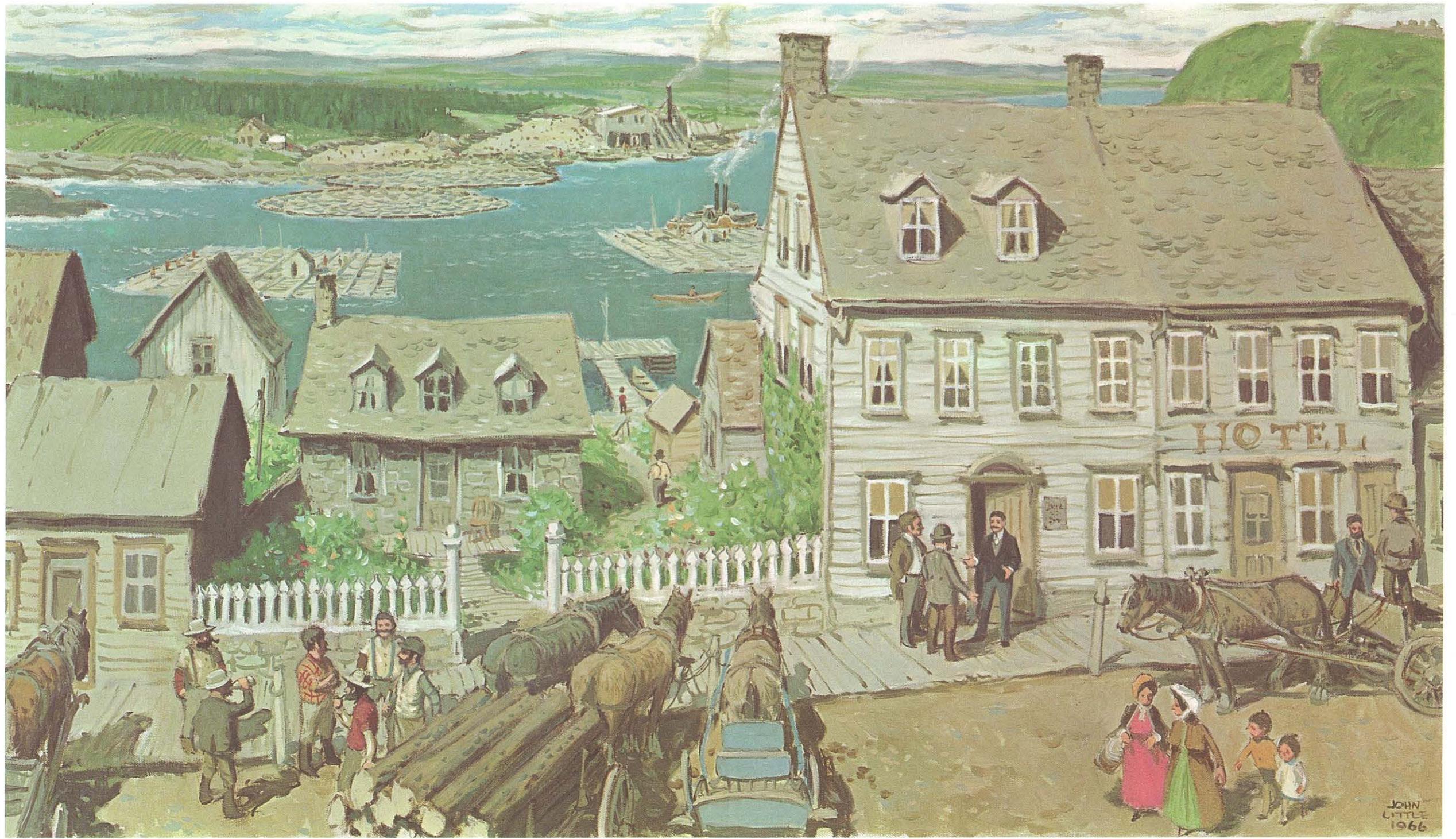
EN 1842

Désirant tirer parti de la force motrice des chutes Chaudière, plusieurs scieries s'étaient établies à Bytown de même qu'à Hull, ville située de l'autre côté de l'Outaouais. Bytown, rebaptisée Ottawa en 1855, était déjà connue comme la capitale du bois lorsque, en 1842, la Banque de Montréal y installa une agence dans un local loué à l'hôtel de la rue Wellington, qu'on voit sur la peinture. Sur le trottoir de planches, l'agent de la Banque, James Stevenson fils, converse avec deux marchands de bois, ses clients.

Stevenson, le fils de l'agent des terres de la Couronne, était bien connu des marchands de bois et, dans cette ville où l'on se souciait peu du respect des lois et de l'ordre, on faisait appel à ses services à toute heure du jour et de la nuit. Au printemps, des groupes bruyants de bûcherons et flotteurs de bois affluaient à Bytown, après de longs mois de vie monotone dans les bois. Ceux qui, encore debout après une nuit de réjouissances, devaient partir sur leurs radeaux aux premières lueurs du jour, avaient souvent besoin d'encaisser des traites ou des chèques et ils venaient frapper à la porte de l'agent jusqu'à ce qu'on leur ouvre. Plusieurs autres banques avaient des agences à Bytown, mais celles-ci n'étaient pas autorisées à tirer des traites, ce qui restreignait leurs opérations.

En 1844, la Banque déménagea au coin des rues Wellington et Bank, après avoir acheté l'hôtel *Royal Exchange* dont elle loua une partie à l'aubergiste James Doran. Un deuxième locataire, entre 1865 et 1869, fut le club Rideau, fondé récemment, qui était le rendez-vous mondain des membres du Parlement et des autres citoyens les plus en vue. Trente ans plus tard, la succursale changea encore de local et vint s'installer à son emplacement actuel, en face des édifices du Parlement, qui étaient alors en construction sur la falaise qu'on peut apercevoir à la droite du tableau.

Peinture de John Little, A.A.R.C.



la direction de Francis Hincks, cette banque avait résisté à la tempête de 1837, continuant de racheter ses billets en espèces pendant toute la crise. Avant la proclamation des lois bancaires, la Banque de Montréal ne pouvait ouvrir de succursales dans la partie ouest de la province, c'est pourquoi la *Bank of the People* dut être administrée comme une filiale en pleine propriété. Mais, dès que les lois furent proclamées, Peter McGill, président de la Banque, soumit à l'approbation de ses administrateurs deux avis que le caissier avait rédigés pour les faire paraître dans les journaux de Montréal et de Toronto. L'avis publié à Montréal était rédigé en ces termes :

AVIS

«La Banque de Montréal a établi une succursale en la ville de Toronto et nommé M. William Wilson au poste de caissier.

«Les affaires seront traitées au siège de la *Bank of the People*. La Banque de Montréal continuera à garantir les émissions de la *Bank of the People* et à en racheter les billets sur demande, à Montréal et à Québec, au taux de change normal pratiqué entre les parties Est et Ouest de la Province.

Par ordre,
Benjamin Holmes»

Montréal
Mai 1842

Un avis de même teneur, signé par William Wilson, parut dans les journaux de Toronto. Wilson était le guichetier receveur de la *Bank of the People*. Il s'était vu offrir le poste de caissier de la nouvelle succursale lorsque le caissier en titre, Joseph Wenham, ne voulut pas assumer la responsabilité de signer les billets. Un employé supérieur de la Banque de Montréal, William Gunn, avait de son côté refusé catégoriquement d'être envoyé à Toronto, confirmant ainsi un vieux préjugé populaire.

L'organisation de la nouvelle succursale s'effectua rapidement. Au cours d'une réunion spéciale tenue dans la soirée du 23 mai 1842, le Conseil de la Banque de Montréal décida que Joseph Wenham toucherait des appointements jusqu'au 31 décembre, mais qu'il serait relevé de ses fonctions au plus tard le 1^{er} octobre. Wilson prendrait alors la direction des affaires de la Banque dans tout le Canada de l'ouest, y compris les succursales de Toronto et de Kingston

ainsi que les sous-agences de St. Catharines, St. Thomas et Amherstburg. Au cours de cet intervalle, Wenham devrait « remettre à M. Wilson tous les titres, billets, papiers bancables, espèces et autres valeurs de la *Bank of the People*, en prenant soin de donner à M. Wilson toutes les explications pertinentes. »

Le nouveau caissier devait aussi « prendre les mesures nécessaires pour effectuer le transfert légal des actions inscrites au nom de la Banque de Montréal et des actionnaires de la ville [Toronto], au bénéfice de la succursale, qui en aurait la pleine jouissance. » Il fut également prévu que la Banque de Montréal « prendrait possession de tous les biens, créances et valeurs actives de la *Bank of the People* et donnerait aux ayants droit de celle-ci les garanties voulues à l'égard des dettes passives. »

La fusion eut lieu plus tôt que prévu. Le 29 juillet 1842, le Conseil décida d'établir une succursale à Toronto et de confier à Benjamin Thorne, à W. H. Draper et à d'autres personnes non désignées la tâche de rédiger les statuts et règlements de la succursale, le Conseil de Montréal se réservant un droit de veto absolu. Il fut également résolu que les billets émis par la succursale seraient signés par le président et le caissier, et remboursables en espèces à Toronto.

À Québec, le bureau d'escompte et de dépôts ouvert en 1818 devint une succursale, gardant son conseil de douze administrateurs sous la présidence de John Stewart. La succursale dut également soumettre ses statuts et règlements. Enfin, le Conseil approuva l'établissement d'une agence à Bytown et nomma James Stevenson Jr, fils de l'agent des bois de la Couronne, au poste de « gérant » ou directeur. C'était la première fois que la Banque de Montréal employait officiellement ce titre.

La bourgade de Bytown, née de la construction du canal Rideau, était devenue en 1842 une ville de 2,500 habitants. Centre du commerce des bois de la vallée de l'Outaouais, son importance économique s'était accrue récemment à la suite de l'aménagement de glissoirs aux chutes de la Chaudière. Cette installation essentielle représentait une source de revenus précieuse pour la province, et c'est certainement pour cette raison que la Banque de Montréal décida d'établir une succursale à cet endroit. Peu de temps après, la Banque rouvrit son agence de Kingston et en confia la direction à John Patton, ancien agent de la *Bank of the People*, avec pouvoir de « nommer les sous-agents nécessaires à la bonne conduite des affaires placées sous sa responsabilité. »

Au début du mois d'août, William Wilson put annoncer l'absorption définitive de la *Bank of the People* et la réouverture d'une succursale de la Banque de

Montréal à Toronto. Joseph Wenham resta au service de la Banque à titre de conseiller jusqu'au 16 septembre, après quoi son emploi prit fin aux conditions prévues. Pendant ce temps, Benjamin Holmes s'était rendu à Kingston pour y remplir une triple mission : vérifier les comptes des succursales de Kingston et de Toronto et «prendre toutes dispositions utiles» ; aviser la *Commercial Bank* que l'entente relative à la compensation serait annulée dans un délai de trente jours ; conférer avec le Receveur général, J. H. Dunn, au sujet des besoins financiers du gouvernement provincial. Ces trois missions étaient également importantes, mais la dernière offre un intérêt particulier.

Au début de l'été de 1842, la situation financière de la province était tellement critique que le Receveur général avait dû demander à la Banque de Montréal de consentir au gouvernement une série de prêts à quatre-vingt-dix jours, représentant un total de £45,000. En garantie, le Receveur général remit un billet personnel couvrant la totalité de l'emprunt. Le Conseil fut avisé du dernier versement le 6 septembre, lorsque Holmes demanda des instructions «en vue de la présentation de soumissions pour les effets actuellement offerts par M. Dunn.» Le caissier fut alors autorisé à entamer «des négociations à ce sujet après son arrivée à Kingston,» et il se mit en route le lendemain.

Les résultats du voyage dépassèrent les espérances. Holmes et le Conseil, ayant prévu de nouvelles difficultés avec Harper, avaient décidé à l'avance de ne plus rechercher la collaboration de la *Commercial Bank*. Or, à son arrivée à Kingston, Holmes ne se trouva pas en présence du caissier récalcitrant, mais de J. S. Cartwright lui-même. Le président de la banque rivale proposa non seulement de prolonger l'entente d'une année, mais d'y inclure aussi la *Bank of British North America*. Les conversations qui suivirent entre les représentants des trois banques aboutirent à la conclusion du premier accord régissant les méthodes de compensation au Canada.

Benjamin Holmes, de retour à Montréal le 30 septembre, fit un rapport de son inspection des succursales de la Banque dans l'ouest de la province. Cette inspection, la première dans les annales de la Banque, est brièvement consignée dans les procès-verbaux. On y lit que «les comptes de caisse étaient tous exacts, mais les méthodes d'escompte à Toronto et à Kingston devront subir des modifications et se conformer davantage aux règlements de la Banque.» Le caissier fut chargé de s'occuper de ces questions avec William Wilson, Benjamin Thorne et W. H. Draper. Si le Conseil étudia les possibilités d'une plus grande expansion, il jugea sans doute préférable d'attendre la progression normale des affaires, plutôt que de se lancer dans une guerre de concurrence.

Plusieurs raisons invitaient d'ailleurs à la prudence. Il y avait en premier lieu l'incertitude entourant le prêt impérial, mais aussi le nombre important des banques déjà établies dans la partie ouest de la province et le ralentissement des affaires à la veille d'un autre hiver. Le 1^{er} novembre 1842, le caissier constata «une tendance, chez des personnes ayant un crédit bien établi, à profiter du marasme général du crédit commercial et du découragement actuel pour se soustraire au paiement d'une partie de leurs dettes.» Fait encore plus significatif, le Receveur général, au début de novembre, se trouva dans l'obligation de demander à la Banque un autre prêt de £45,000 pour renflouer le trésor provincial.

En dépit du «découragement» qui régnait alors, le prêt fut accordé. La Banque, affirmant sa confiance inébranlable en l'avenir, décida aussi d'acheter £10,000 d'obligations de la ville de Montréal. Ayant appris que la municipalité n'avait pu s'entendre avec une banque rivale au sujet d'un emprunt de £5,000, les administrateurs, sur la recommandation du vice-président Joseph Masson, décidèrent «de se montrer généreux.»

Vers la fin de l'année, la Banque mit fin à ses relations commerciales avec la banque privée Smith, Payne & Smiths qui la représentait à Londres depuis la faillite de Thomas Wilson & Co., en 1837. Glyn, Halifax, Mills & Co., choisis comme successeurs, étaient aussi les agents de la *Bank of Upper Canada* et, avec Baring Brothers, de la Province du Canada. Cette association se révéla tellement satisfaisante pour les deux parties qu'elle a été maintenue jusqu'à nos jours.

- 2 -

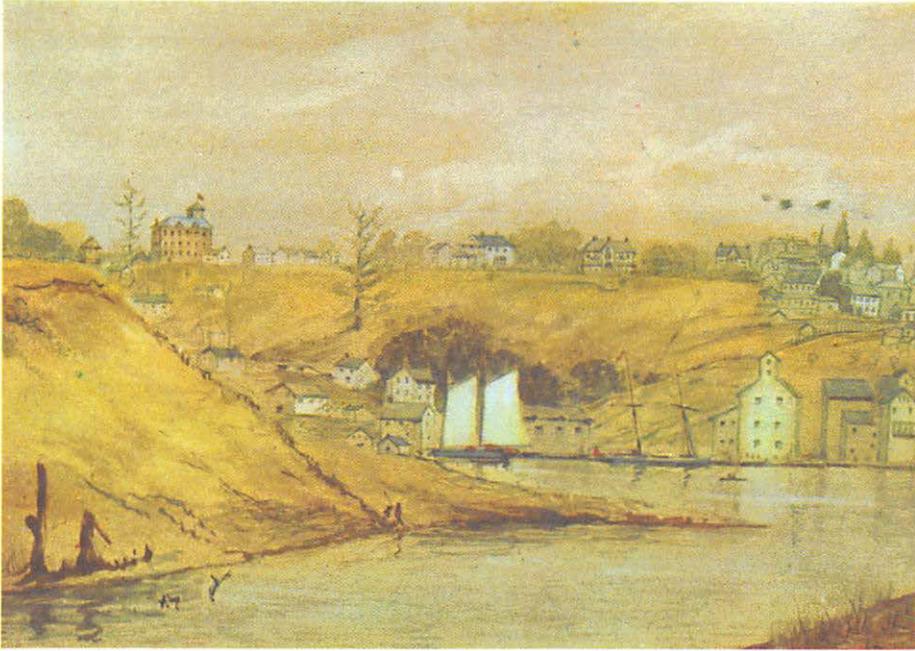
A la réorganisation du réseau de la Banque dans le Canada de l'ouest, on peut rattacher la décision de porter le capital de £500,000 à £750,000, décision qu'autorisait la nouvelle charte et qui fut ratifiée à une assemblée extraordinaire des actionnaires. La nouvelle émission de cinq mille actions devait être lancée le 1^{er} août. Les actionnaires inscrits au 1^{er} juin auraient la faculté d'acheter des actions à leurs valeur nominale, soit £50, à raison d'une action nouvelle pour deux anciennes, l'offre restant valide jusqu'au 8 août. Après cette date, le public pourrait souscrire les actions, moyennant une prime de 7½ pour cent qui serait versée au fonds de prévoyance. Les souscripteurs d'actions à £50 devraient verser un acompte de 10 pour cent, et les autres, de 17½ pour cent. Par la suite, les versements de dix pour cent seraient

payables à trente jours d'avis, mais il n'y aurait que deux appels de fonds pendant les six premiers mois.

L'émission remporta un succès immédiat : le 8 août, 4,292 actions avaient déjà trouvé preneurs. Ce succès mérite d'être signalé à cause d'une série d'événements survenus en Angleterre à la même époque. Le 29 avril 1842, Sir Robert Peel avait déposé son célèbre budget qui établissait, pour la première fois en temps de paix, un impôt sur le revenu et sonnait le glas du régime préférentiel des colonies en abaissant tous les tarifs douaniers. C'était la fin des exonérations de droits sur le bois, le blé et la farine, du protectionnisme sur lequel reposait la prospérité précaire du Canada. Pourtant, ces nouvelles de mauvais augure – qui arrivèrent au Canada à la fin de mai ou au début de juin – ne découragèrent nullement les Canadiens ayant des fonds à placer.

La loi du Parlement impérial «garantissant le paiement des intérêts sur un emprunt de un million cinq cent mille livres que doit contracter la Province du Canada» ne reçut la sanction royale que le 12 août 1842, et l'emprunt garanti d'obligations canadiennes de vingt ans à quatre pour cent ne fut lancé à Londres qu'en janvier 1843. Au dire de Glyn, Hallifax, Mills & Co., «cet emprunt fut souscrit sur le marché de Londres sans aucune hésitation, comme n'importe quel effet public.» Pendant l'automne de 1842, le gouvernement provincial avait reçu l'autorisation de tirer des traites sur la Banque d'Angleterre pour un montant de £108,773, la Banque de Montréal en achetant le tiers. Si la majeure partie de ces fonds fut immédiatement absorbée par le remboursement d'emprunts obtenus de la Banque de Montréal et d'autres banques, cet apport de capitaux, ajouté à la reprise de l'immigration, à un accroissement des exportations de bois et de denrées alimentaires vers la Grande-Bretagne et à l'importance continue des dépenses militaires, donna à l'économie canadienne l'élan tant attendu. La reprise s'accéléra au printemps de 1843 lorsque le gouvernement, ayant accumulé suffisamment de fonds à Londres, put donner carte blanche au département des Travaux publics récemment créé pour s'occuper de l'aménagement du réseau de canaux et autres travaux publics d'envergure. Nous aurons l'occasion de revenir sur les origines et le rôle de ce remarquable organisme ; pour le moment, il peut être plus intéressant de mesurer, à l'aide des registres de la Banque de Montréal, son influence sur l'économie canadienne.

Après la tournée d'inspection de Benjamin Holmes dans le Canada de l'ouest, l'activité de la Banque dans cette région semble être demeurée au point mort jusqu'en février 1843. Au milieu de ce mois, les administrateurs



ST. CATHARINES (CANADA DE L'OUEST) EN 1850

En 1842 fut proclamée une loi autorisant la Banque de Montréal à ouvrir des succursales dans le Canada de l'ouest et, peu après, le Conseil d'administration à Montréal approuva la nomination de H. Mittleberger comme agent de la Banque à St. Catharines.

Située sur la petite rivière Twelve Mile, près de l'endroit où elle se déverse dans le lac Ontario, St. Catharines connut une grande activité durant la reconstruction du canal Welland, qui passe derrière le promontoire représenté à gauche sur cette aquarelle.

Le financement des entrepreneurs du canal par l'intermédiaire de ses agents à St. Catharines et dans d'autres villes de l'ouest se révéla une opération malheureuse pour la Banque de Montréal, mais pour St. Catharines la voie fluviale favorisa un accroissement de son commerce des produits de la riche péninsule de Niagara. En 1850, sa population était de quatre mille habitants et, comme on le voit ici, son port était bordé d'entrepôts, d'usines et de maisons cossues.

décidèrent de réduire à un pour cent le taux de change entre les deux parties de la province et d'accepter en dépôt, moyennant un escompte de un demi pour cent, les billets des banques du Canada de l'ouest ainsi que les chèques sur Toronto et Kingston. Cette concession était certes un signe de la reprise des affaires, mais on était encore au cœur de l'hiver et les procès-verbaux ne relatent aucune activité jusqu'à la mi-mars. William Wilson, caissier de la succursale de Toronto, fit alors un compte rendu d'une tournée d'inspection des sous-agences de St. Catharines, Amherstburg et St. Thomas. La bourgade de St. Catharines servait de base pour la construction du canal Welland, Amherstburg était un établissement de Loyalistes et un poste de garnison, et St. Thomas, la principale agglomération de la colonie Talbot fondée en 1803. Les agents de la Banque, H. Mittleberger, J. & J. Dougall et E. Ermatinger, tous anciens employés de la *Bank of the People*, touchaient des commissions sur leurs opérations plutôt qu'un salaire annuel. L'agent de St. Thomas, Ermatinger, reçut l'autorisation de porter le plafond des escomptes de £1,000 à £4,000, ce qui dénote l'importance des affaires dans cette région.

La reprise économique s'accrut pendant l'été de 1843. Le Conseil consacra plusieurs séances aux affaires de l'agence de Cobourg (ouverte précédemment par Wenham) et de celle de Bytown, étudiant également la possibilité d'établir de nouvelles agences à Drummondville et à Belleville. La relance bénéficiait d'une expansion sans précédent du commerce des bois équarris; en outre, les obligations garanties du Canada s'écoulaient régulièrement sur le marché de Londres et les travaux de canalisation n'attendaient que le printemps pour reprendre. Au sujet de ces derniers, on relève dans les procès-verbaux l'inscription suivante :

«Le caissier lut la lettre de M. Wilson et des extraits de celle de M. Mittleberger concernant des avances aux entrepreneurs du canal Welland. Il déclara qu'il avait écrit à M. Wilson pour obtenir des renseignements sur la stabilité financière des parties, et les avantages que retirerait la Banque si elle imitait les propositions de la *Commercial Bank* aux entrepreneurs et consentait des avances de la manière décrite. Quant à lui, il était opposé à un moyen aussi dangereux d'augmenter la circulation de la Banque.»

Cette note assez obscure, comme on devait s'en apercevoir deux ans plus tard, faisait allusion à la méthode adoptée par le gouvernement provincial et le

département des Travaux publics pour financer sans délai le programme de travaux publics. En résumé, les entrepreneurs étaient tenus d'avancer eux-mêmes les fonds pour payer le coût des travaux ou bien d'obtenir des prêts bancaires contre la garantie de devis provisoires que leur délivrait le chef de chantier. Conçu sans aucun doute pour protéger le gouvernement contre les fraudes et les vols, ce système, en plus d'entraîner d'incroyables formalités administratives, permettait au directeur et à l'ingénieur en chef du Département d'engager toutes les dépenses qu'ils jugeaient nécessaires ou utiles, à la seule condition de les faire certifier sous serment par le secrétaire, homme gagné à leur cause. Chose qui paraît aujourd'hui inconcevable, cette situation dura jusqu'au jour où la Trésorerie s'aperçut, deux ans plus tard, que le prêt impérial était presque épuisé.

La grande majorité des chantiers de travaux publics se trouvaient dans le Canada de l'ouest. Malgré son arrivée récente dans cette région, la Banque de Montréal se tailla une part importante des opérations avec les entrepreneurs, estimant, malgré les craintes du caissier, qu'elles étaient rentables, sûres et servaient l'intérêt public. Les fonds affectés aux canaux n'étaient évidemment pas le seul stimulant de l'économie, mais ils semblent avoir été le plus important. Au milieu de l'été, la succursale de la Banque à Toronto dut augmenter son personnel et le plafond des effets escomptés fut porté à £5,000 pour tout le réseau de l'ouest. De Brockville, de Brantford et de Hamilton arrivèrent des pétitions demandant que la Banque ouvre de nouvelles succursales. Pendant ce temps, à Londres, le Parlement britannique avait voté le *Canada Corn Act* qui, en échange de l'imposition de droits canadiens sur le blé et la farine provenant des États-Unis, rétablissait pour ces produits le régime préférentiel aboli par le budget de Peel en 1842.

Défendue avec ténacité par les agriculteurs du Canada de l'ouest, les commerçants de Montréal et leurs puissants alliés anglais, la nouvelle loi réduisait les droits de douane frappant le blé et la farine au montant symbolique de un shilling par quart. Cette faveur impériale n'entra en vigueur qu'en octobre, mais pour une fois elle arrivait à un moment propice dans le cycle de l'agriculture canadienne. On ne sait pas quelle fut l'importance des emblavures cette année-là, mais les registres de la Banque révèlent qu'au retour du caissier adjoint, William Gunn, d'une inspection des succursales de l'ouest, le plafond des escomptes aux agences de St. Catharines, St. Thomas, Bytown et Belleville fut de nouveau relevé de façon appréciable.

A la même réunion du Conseil, Benjamin Holmes rendit compte d'un récent

voyage à Bytown où il avait appris que la *Bank of British North America* se proposait d'établir une agence et d'en confier la direction à James Stevenson Sr. Revenant à Montréal par le canal Rideau, le caissier s'était arrêté à Brockville et avait acquis la conviction que la Banque devrait s'y établir le plus rapidement possible. Pour gagner du temps, il recommanda que James Stevenson Jr, l'agent de Bytown, soit autorisé à inaugurer l'agence de Brockville et que son père, James Stevenson Sr, lui succède à Bytown.

Plus tard en septembre, à la veille de son départ pour le Parlement de Kingston, Holmes reçut de nouvelles instructions. Il devait «pousser rapidement jusqu'à Toronto et Hamilton» pour étudier avec le président de la succursale de Toronto l'opportunité d'ouvrir un bureau à Hamilton ou à Brantford. Deux semaines plus tard, dans une lettre écrite sur le vapeur entre Hamilton et Toronto, le caissier demandait que le Conseil approuve les dispositions qu'il avait prises en vue d'ouvrir une agence à Hamilton dès l'arrivée du personnel.

Les affaires du réseau de l'ouest avaient pris une telle ampleur que le Conseil décida qu'à l'avenir on devrait s'efforcer de nommer comme agents des personnes qui consacraient tout leur temps au service de la Banque. Cette nouvelle politique fut appliquée pour la première fois à St. Catharines, au début de 1844: H. Mittleberger reçut des appointements de £450, comprenant le salaire du commis, le loyer et le chauffage. Son plafond d'escompte fut aussi porté à £20,000; on était loin de la limite de £4,000 accordée parcimonieusement à E. Ermatinger, agent de St. Thomas, dix mois auparavant.

Le 13 février 1844, la Banque franchit une autre étape importante. Le président Peter McGill, abordant devant le Conseil la question des nouvelles succursales, insista sur «la nécessité d'un contrôle plus strict et vigilant de leur gestion.» Le meilleur moyen d'y parvenir, selon le président, était de faire procéder «de temps à autre à un examen de leurs opérations et à une vérification de leur actif, par une personne compétente dûment autorisée à cette fin.» La résolution qui créa le système d'inspection de la Banque stipulait que les vérifications devaient se faire «sans préavis», et William Gunn devint inspecteur des succursales, titre qui ne fut employé cependant qu'à partir de 1852.

En juin 1844, poursuivant sa politique d'expansion dans l'ouest, le Conseil prit des dispositions pour établir une agence à Chatham. Toutefois, sur la recommandation du président, on décida de donner la priorité à London, chef-lieu de comté et ville de garnison, et John Fraser devint l'agent de la Banque à cet endroit. A la même époque, J. & J. Dougall, qui avaient dirigé l'agence d'Amherstburg, furent nommés provisoirement sous-agents à Chatham. A la



CHATHAM (HAUT-CANADA) EN 1838

Bien que la première maison de bois rond y ait été construite avant 1800, Chatham se développa lentement. Mais vers le milieu des années 1830, son chantier de constructions navales était déjà renommé, et son accès aux Grands Lacs par la Thames et le lac Saint-Clair lui permit d'acquérir une grande importance commerciale. En 1836, une banque privée s'établit à Chatham, mais une loi adoptée à l'occasion de la crise monétaire de 1837 rendit illégale son émission de billets. Lorsque la Banque de Montréal y ouvrit une agence en 1843, la population dépassait un millier d'habitants et le village comptait deux brasseries, deux moulins à farine, une scierie, une fabrique de potasse et une tannerie.

Durant la période troublée que traversa le Haut-Canada en 1837-38, la vallée de la Thames subit les assauts des rebelles réfugiés à Détroit. Chatham fut transformé en camp militaire et servit de quartier général à une milice de 550 hommes. Sur cette aquarelle qui représente Sixth Street, on voit un groupe de miliciens faisant l'exercice près d'une guérite.

fin de l'année 1845, le réseau des succursales de l'ouest (à l'exclusion des sous-agences, qui travaillaient à commission) avait atteint les proportions suivantes :

<i>Agence</i>	<i>Plafond des escomptes</i>	<i>Escomptes en cours Décembre 1845</i>		
Toronto	£80,000	£81,605	19s.	5d.
Kingston	70,000	66,695	13	6
Hamilton	75,000	61,047	8	4
Cobourg	40,000	39,145	14	0
Bytown	30,000	39,019	7	4
Brockville	30,000	32,077	4	8
London	25,000	22,331	7	6
St. Catharines	25,000	19,947	16	10
St. Thomas	12,500	12,080	16	6
TOTAL	£387,500	£373,951	8s.	1d.

Selon le rapport présenté à l'assemblée générale de juin 1846, le montant des effets escomptés par la Banque de Montréal se chiffrait à £1,481,544 en décembre 1845; le réseau du Canada de l'ouest représentait donc le quart de ce total.

La majorité des villes où la Banque s'établit vers 1840 étaient de petites agglomérations, et l'ouverture d'une succursale coïncidait habituellement avec l'essor de la colonisation ou l'établissement d'une entreprise d'importance locale. Si l'activité économique gravitait autour du moulin ou de la scierie, le centre de la vie sociale était l'auberge ou la taverne, et c'est là que se tenaient les réunions des loges maçonniques, sociétés d'agriculture et autres associations. Même si l'on consommait des quantités impressionnantes d'alcool dans ces bourgades isolées, il ne semble pas que les délits et les désordres aient atteint des proportions inquiétantes. Néanmoins, la Banque recommandait toujours à ses agents de se munir de cassettes solides et à l'épreuve du feu pour y emporter chez eux l'argent de la caisse à la fin de la journée. Lorsque la Banque commença à construire ses propres succursales, on améliora ces mesures de protection en aménageant à l'étage des logements pour le personnel.

Il est intéressant de noter que cette période marqua au Canada le début du

mouvement de tempérance, mais la forte consommation de boissons alcooliques était un phénomène économique autant que social, attribuable à une surproduction de seigle, d'avoine et autres céréales secondaires pour lesquelles la fabrication d'alcool était le seul débouché possible. Dans ces conditions, on comprend aisément que les administrateurs de la rue Saint-Jacques eurent à s'occuper de ce problème de temps à autre. En janvier 1846, par exemple, le caissier reçut l'ordre «de noter la moindre irrégularité de la part des employés de la Banque et de faire savoir immédiatement s'il avait des raisons de croire qu'un employé de la Banque fréquentait les tavernes ou autres lieux mal famés, avait des habitudes dépensières ou s'endettait, et de signaler la moindre irrégularité qui inciterait à croire qu'un employé agissait inconsidérément.» Dans chacun de ces cas, le caissier devait prendre des mesures immédiates, «le Conseil ayant la ferme intention de ne pas garder à son service une personne qui s'exposerait au moindre soupçon sur ce point.» C'est ainsi que le Conseil adopta l'attitude paternaliste qui allait caractériser les banques canadiennes jusqu'à la veille de la Première Guerre mondiale.

- 3 -

Les facteurs qui favorisèrent l'expansion de la Banque dans le Canada de l'ouest rendirent aussi nécessaire l'agrandissement du siège social à Montréal. Dans les derniers mois de 1844, les seize employés de la Banque étaient à l'étroit pour faire le travail qu'accomplissaient sept personnes en 1817. Cette situation, qui avait probablement été discutée auparavant, fut officiellement portée à l'attention du Conseil par le président Peter McGill, le 5 novembre 1844, après que les administrateurs eurent approuvé l'achat de terrains à Toronto et à Hamilton pour y construire de nouveaux locaux. Un comité formé de John Redpath, John Try et William Lunn fut chargé d'étudier s'il était préférable d'agrandir l'immeuble qu'occupait la Banque depuis 1819 ou de construire une nouvelle banque à un autre endroit de la ville. Les trois administrateurs étaient hautement qualifiés pour cette tâche: Redpath avait participé à la construction du canal Rideau, Try avait été à une époque «le principal entrepreneur en bâtiments de Montréal» et Lunn était un ancien ingénieur hydrographe de la base navale de Portsmouth en Angleterre. Dans son rapport soumis en mars 1845, le comité recommanda la démolition de l'immeuble construit en 1818-19, ajoutant que si on entreprenait des réparations il faudrait nécessairement que la Banque déménage dans un autre immeuble

peu sûr et peu pratique, probablement pour une saison entière. Après avoir réglé cette question essentielle, le comité dut ensuite décider de l'emplacement.

Il semble, en toute logique, qu'il n'y avait qu'un endroit possible; celui qui fut finalement choisi et qui est reconnu, depuis plus d'un siècle, comme le centre financier du Canada. En 1845, toutefois, le choix ne paraissait pas aussi évident qu'aujourd'hui. Au cours des vingt-cinq années d'existence de la Banque, la population de Montréal était passée de 16,000 à presque 44,000 habitants, et sa superficie couvrait maintenant plus de mille acres. Les bateaux à vapeur et à voile débarquaient leurs passagers et leur cargaison sur un quai de pierre longeant le port; d'élégantes calèches et de rustiques carrioles roulaient sans cahots sur des chaussées en madriers équarris; des réverbères à gaz éclairaient les rues et les ruelles. Les 28,000 habitants qui représentaient l'augmentation de la population n'avaient pu trouver place au cœur de la vieille ville; la plupart étaient logés assez pauvrement dans des lotissements créés sur la périphérie: à l'est, de chaque côté de l'ancien «chemin du roi» conduisant à Québec, le long du Saint-Laurent; au nord, autour du flanc est du mont Royal; à l'ouest, près de l'ancienne route de portage menant vers Lachine.

En dépit d'une croissance tardive et sans plan préconçu, Montréal connut après 1840 une véritable renaissance, première expansion importante depuis l'accroissement du commerce avec le Vermont, entre 1790 et 1800. Pour ceux qui regardaient vers l'avenir, et ils étaient nombreux à Montréal, toutes les richesses des Indes paraissaient bien peu de chose à côté de celles qui afflueraient sur les quais et dans les entrepôts de la ville, en provenance d'un arrière-pays mis en valeur, du Canada de l'ouest, des Etats américains et des territoires plus éloignés. En attendant, la métropole, à la fois comme port et capitale financière, bénéficiait des stimulants qui avaient sorti le Canada du marasme économique où l'avait plongé la rébellion.

Plusieurs travaux ambitieux étaient alors en voie de réalisation: à l'ouest, un chemin de fer contournant les rapides de Lachine; à l'est, près de l'ancienne porte de Québec, de nouvelles auberges-relais rivalisant avec celles de Londres; sur les quais, en face du courant Sainte-Marie, le marché Bonsecours, magnifique construction en pierre, longue de 633 pieds et dont l'architecture s'inspirait du célèbre Hôtel des douanes de Dublin. Egalement dans l'est de la ville se trouvaient les édifices municipaux, le palais de justice et le Champ de Mars, alors que depuis plusieurs années on construisait peu dans l'ouest. Pour la Banque de Montréal, il s'agissait donc de décider s'il fallait ou non suivre la



MONTRÉAL VU DU MONT ROYAL (1852)

En 1852, Montréal comptait 58,000 habitants. Ses quartiers résidentiels se déplaçaient graduellement vers le nord, s'éloignant du fleuve et des quartiers animés du commerce et de la finance. Des maisons d'habitation en pierre grise commençaient à occuper d'anciens domaines agricoles, dont certains, d'après le *Guide de l'étranger* publié en 1848, contenaient « les plus beaux vergers de l'île, ou même de tout le Bas-Canada, . . . les fruits ayant la saveur la plus exquise et venant avec une luxuriante abondance. »

A l'avant-plan, les premiers bâtiments de l'université McGill ont surgi à l'emplacement de l'ancienne ferme de James McGill, tandis qu'à la périphérie septentrionale de la ville se dressent l'église catholique Saint-Patrick et l'église presbytérienne Saint-Andrews. La place d'Armes se reconnaît aux imposantes tours jumelles de l'église Notre-Dame, en face du nouveau siège social de la Banque de Montréal.

tendance générale. Finalement, le Conseil eut à choisir entre trois emplacements : deux à l'est de la place d'Armes et un autre, contigu au terrain où s'élevait l'immeuble de la Banque, appartenant aux « Messieurs du Séminaire » et occupé par la fabrique. Le prix entrant aussi en ligne de compte, et pendant plusieurs semaines le choix du futur emplacement de la Banque resta en suspens pour une question de quelques centaines de livres.

Finalement, lorsque le siège du gouvernement fut transféré de Kingston au marché Sainte-Anne, imposant édifice de brique dominant l'entrée du canal de Lachine, la Banque acheta la propriété du séminaire pour la somme de £8,000, et le comité de construction fut chargé de publier une annonce demandant la soumission de plans pour le nouvel immeuble. La construction projetée devait être, selon les termes du président, « un édifice de bonnes dimensions, et de goût classique, qui fera honneur aux actionnaires de la plus ancienne banque d'Amérique du Nord britannique et sera un ornement pour la capitale de la Province. » Le caissier fut prié d'écrire aux correspondants de la Banque en Ecosse en leur demandant d'envoyer les plans de plusieurs banques, et en même temps de faire paraître l'annonce suivante dans plusieurs journaux de Montréal :

« BANQUE DE MONTRÉAL

AVIS AUX ARCHITECTES

« Le Comité de construction d'un édifice pour la Banque de Montréal à la Place d'Armes est désireux d'obtenir des plans de fondation et des élévations pour ledit édifice, et offre un prix de cinquante livres pour le projet qui sera approuvé.

« On peut obtenir les renseignements nécessaires en s'adressant à M. Try, à la pension de Mme Steel, rue William.

« Les plans devront être envoyés à la Banque de Montréal au plus tard le 20 juillet.

Pour le Comité,

BENJ. HOLMES
secrétaire

BANQUE DE MONTRÉAL
Montréal, le 23 mai 1845. »

Neuf architectes participèrent au concours ; deux d'entre eux soumièrent deux projets et un troisième, des dessins et une maquette. Malgré le bref délai accordé, le comité reçut tous les plans au jour fixé, mais le Conseil n'en prit connaissance que le 1^{er} août. Les administrateurs examinèrent les projets de MM. John Wells & fils (deux esquisses), Springle, Lane (deux esquisses), Footner, McFarlane & Brown, C. Maitland Tate, J. Dempsey, Wm Marshall et Pierre Louis Morin qui présenta une maquette en plus d'une série de dessins. McFarlane & Brown, Footner et John Wells & fils devinrent tous des architectes de marque pendant la deuxième moitié du XIX^e siècle ; Pierre Morin, peut-être à la suite de sa maquette, construisit à Terrebonne, pour le compte du vice-président Joseph Masson, une imposante maison qui existe toujours.

Le nombre des participants au concours révèle le grand intérêt qu'il suscita, et trois concurrents reçurent un prix de £50 : Wells & fils, Springle et Morin. Néanmoins, la question du nouvel immeuble de la place d'Armes ne revint devant le Conseil que le 11 novembre. Entre-temps, semble-t-il, le comité de construction avait reçu de la *Commercial Bank* d'Ecosse les dessins du nouveau siège qu'elle faisait construire à Edimbourg, rue George. La façade, exécutée selon les plans d'un grand architecte écossais, David Rhind, était dans le style néo-classique du pays. Elle avait un portique de six colonnes corinthiennes supportant un fronton richement sculpté et flanqué de doubles pilastres encadrant les embrasures de fenêtre. L'édifice d'Edimbourg avait un aspect si imposant et correspondait si bien à l'image même de la Banque de Montréal que l'on décida sur-le-champ d'utiliser la banque écossaise comme modèle du nouveau siège social à Montréal. John Wells, engagé à titre de maître d'œuvre, fut chargé de faire les modifications nécessaires, de fournir les épures, de préparer la cahier des charges et de diriger la construction.

Une comparaison des deux édifices, dans leur état actuel, révèle une grande similitude, et seules quelques particularités les distinguent. A Montréal, ce sont des pilastres simples et non doubles qui se dressent de chaque côté du portique et il n'y a pas de balustrade au-dessus de la corniche, comme à Edimbourg. En outre, l'édifice de Montréal est doté d'un élément architectural dont le modèle écossais est dépourvu : un dôme en bois. Inspiré du Panthéon de Rome, ce dôme donna à l'édifice de la Banque de Montréal un caractère architectural propre et rehaussa la beauté classique de la façade. En choisissant ce style particulier, le comité de construction contribua à établir au Canada la tradition selon laquelle un édifice bancaire doit inspirer un sentiment de force,

de sécurité, de dignité et, avant tout, refléter un conservatisme irréprochable.

On sait peu de chose sur l'apport personnel de John Wells. Il est vraisemblable qu'il exécuta les plans de l'aménagement intérieur et se chargea de tous les détails d'architecture, à l'intérieur comme à l'extérieur, car il est peu probable que la Banque ait reçu d'Ecosse les épures à l'échelle. On peut raisonnablement supposer aussi que les détails de la façade provenaient de sa planche à dessin. L'intérieur de la Banque ayant été transformé plusieurs fois, il est difficile d'y juger le travail de Wells, mais ses qualités d'architecte apparaissent dans les proportions et la délicatesse des chapiteaux corinthiens ainsi que dans le travail des portes et fenêtres. Tout indique enfin qu'il sut engager des sculpteurs de grand talent pour exécuter les détails architecturaux.

La démolition du bâtiment de la fabrique fut entreprise durant l'hiver de 1845, et deux ans plus tard le nouvel immeuble était achevé. Dans l'intervalle, la Banque de Montréal fut mêlée à l'un des épisodes les plus singuliers de l'histoire des banques canadiennes.

- 4 -

Plus de deux ans avant le début de la construction du nouveau siège social, il avait été question au Conseil d'escompter les papiers des entrepreneurs du canal Welland. Lorsqu'on entreprit des travaux publics sur une grande échelle, au cours de l'été de 1843, la Banque autorisa ses succursales à consentir des avances sur la garantie de bons délivrés par les ingénieurs. Ces avances ayant été faites sous la responsabilité des directeurs de succursale, il nous est impossible d'en connaître le montant, mais vu l'ampleur des fonds affectés aux travaux publics, on peut supposer qu'elles représentaient une part importante des affaires de la Banque dans l'ouest de la province. Bien que les arrangements aient été conclus directement avec les entrepreneurs de canaux, la Banque eut inévitablement des rapports avec l'appareil administratif dont dépendait le programme de travaux publics. Selon le système établi par Sydenham, chaque projet émanant du département des Travaux publics devait être soumis à l'approbation de l'Assemblée. Après son adoption, et le vote des crédits nécessaires, le projet était déféré avec avis favorable au Conseil exécutif, en pratique le Cabinet, qui à son tour transmettait l'autorisation au département des Travaux publics.

Le département des Travaux publics était composé de H. H. Killaly, probablement le seul député ayant une formation d'ingénieur, et de MM. Daly,

Draper, Morris et Papineau, tous membres du Conseil exécutif. Ce département était chargé d'aménager et d'administrer un vaste réseau de voies navigables, de construire des ports et de baliser toute la voie de navigation, du golfe du Saint-Laurent aux Grands Lacs. En plus, le département devait tracer et construire toutes les nouvelles routes provinciales, installer et exploiter des glissoirs sur l'Outaouais, la Trent, le Saint-Maurice et le Saguenay, entretenir ou réparer les postes de douane, palais de justice, prisons, bureaux de poste et édifices gouvernementaux, le centre de quarantaine de Grosse-Ile et l'hôpital maritime de Québec. Pour éviter tout oubli possible, la loi de 1841 stipulait aussi que « tous les travaux publics qui ne sont pas confiés expressément à d'autres personnes relèveront du Département. »

Il ne faut peut-être pas s'étonner que Killaly ait décidé de devenir son propre ingénieur en chef. Il était probablement trop comblé par la tâche qui l'attendait pour penser à déléguer ses multiples responsabilités, même s'il pouvait faire appel à des spécialistes hautement qualifiés tels que le grand ingénieur polonais Casimir Gzowski ou les frères Thomas et Samuel Keefer. La seule aide qu'il reçut, apparemment, fut celle du secrétaire du département des Travaux publics, Thomas A. Begley, homme de peu de talent mais bénéficiant de hautes relations politiques.

On sait peu de chose sur la construction des canaux canadiens entre la nomination de Killaly en 1841 et l'institution, en septembre 1845, d'une commission royale chargée par Sir Charles Metcalfe d'enquêter sur l'administration du département des Travaux publics, à la suite d'une vague d'indignation soulevée par des estimations fantaisistes ne correspondant nullement aux dépenses réelles. On ignore l'origine et la nature de ces protestations indignées. Il est certain en tout cas que, dès le début, le financement de chaque ouvrage d'art fut entravé par des formalités compliquées et que les banques et leurs succursales durent avancer les fonds nécessaires aux travaux. Sans cette collaboration des banques, on aurait assisté à un arrêt général du travail, puisque ni le département des Travaux publics ni le Receveur général n'avaient pris de dispositions pour fournir des fonds aux entrepreneurs au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

Selon le système établi, le maître d'œuvre devait remettre à l'entrepreneur un bon, ou devis, à valoir sur le coût des travaux ; l'entrepreneur pouvait alors présenter ce bon à une banque et se faire ouvrir un crédit lui permettant de payer ses salaires. Mais ces bons n'étaient négociables qu'après avoir été visés par le directeur et le secrétaire du département des Travaux publics, attestés

sous serment devant un magistrat ou juge de paix et acceptés par l'Inspecteur général. Le bon devenait alors une ordonnance autorisant le Receveur général à payer la somme approuvée à même les crédits affectés aux travaux publics. Killaly et Begley purent ainsi agir à leur guise jusqu'au moment où l'emprunt garanti par le gouvernement impérial tira à sa fin.

Au début de juillet 1845, la Banque de Montréal commença à s'inquiéter. Le siège social reçut une lettre de H. G. Baker, directeur de la succursale de Hamilton, annonçant un ralentissement dans l'encaissement des billets escomptés aux entrepreneurs. Lorsque des rapports semblables arrivèrent de Cobourg et de Brockville, Holmes entra en contact avec le département des Travaux publics. Begley se montra curieusement réticent, même lorsque le caissier l'avertit que la Banque se verrait obligée de refuser les devis si ceux-ci n'étaient pas honorés dès leur présentation à l'encaissement. Agissant de sa propre autorité, Holmes avisa en même temps les agents de Toronto, Hamilton, London, Brockville et Cobourg de se montrer prudents lorsqu'ils encaissaient des bons d'entrepreneurs et, peu après, il leur enjoignit de transmettre au siège social tous les bons qu'on leur présenterait.

Désireux d'en arriver à une entente, Holmes se rendit ensuite en personne au département des Travaux publics, accompagné de William Gunn. Il eut un entretien avec Killaly et Begley, mais sans résultat. Vers la fin du mois d'août, la rumeur se répandit dans les cafés de Montréal que Killaly avait dû s'expliquer devant Metcalfe. Peu de temps après, on annonça l'institution d'une commission royale d'enquête, et Peter McGill entreprit une tournée rapide des succursales de l'ouest de la province. Au retour du président à Montréal, Holmes écrivit à Baker, à Hamilton : « Mon impression est qu'il y a une insuffisance de crédits; par conséquent, quelles que puissent en être les conséquences pour les travaux publics en cours, je ne puis me départir de mes instructions. Je vous confirme donc que, jusqu'à nouvel ordre, il ne sera avancé aucune somme sur les devis ou bons du département des Travaux publics. » Le même jour, Holmes adressa au département une lettre l'informant de ces instructions.

Au cours du mois d'octobre, le Receveur général effectua des versements irréguliers mais sans fournir d'explications sur le financement des travaux de canalisation. Aux yeux des directeurs de la Banque, cette façon d'agir était incompréhensible; elle devint encore plus mystérieuse lorsqu'en novembre Benjamin Holmes apprit de source officieuse que « des mesures contre la Banque avaient fait l'objet de discussions au Conseil exécutif, en vue de mettre le caissier en conflit avec les administrateurs et d'entraîner ainsi sa perte; le

LE DEUXIÈME
CANAL WELLAND (1850)

En novembre 1829, deux bateaux traversèrent les écluses en bois du canal Welland, marquant l'ouverture de la navigation sur cette importante voie fluviale. On avait commencé cinq ans plus tôt le percement d'un canal à travers l'escarpement de 186 pieds de hauteur de la péninsule de Niagara, dans l'espoir que la jonction entre le lac Erié et le lac Ontario empêcherait le commerce de l'Ouest d'emprunter une voie concurrente : le canal de l'Erié qui était presque terminé du côté américain de la frontière.

Entre 1830 et 1833, le canal Welland fut prolongé jusqu'à Port Colborne, sur le lac Erié, ce qui permettait d'éviter les dangers de la navigation sur le Niagara ; mais même après cette amélioration, le canal était voué à décevoir ses promoteurs. Pour une foule de raisons, le trafic demeura faible et, en 1841, la Compagnie du Canal Welland fut vendue au gouvernement de la nouvelle Province du Canada. Celui-ci décida de remettre en état le réseau de canaux des Grands Lacs et du Saint-Laurent et, en 1842, on entreprit des travaux pour approfondir le canal Welland à neuf pieds et réduire le nombre des écluses de quarante à vingt-sept.

Les fonds nécessaires au projet vinrent d'un emprunt de £1,500,000, lancé à Londres et garanti par le gouvernement britannique. La Banque de Montréal s'empressa d'avancer les sommes voulues aux entrepreneurs, en attendant le recouvrement de leurs créances contre le gouvernement canadien.

Achévé en 1850, le nouveau canal Welland suivait le même parcours que le précédent, sauf qu'on y avait ajouté un embranchement débouchant dans le lac Erié, à Port Maitland. Le deuxième canal Welland fut construit plus solidement que le premier ; on utilisa notamment de la pierre taillée pour les parois des écluses, comme celle qu'on voit ici, près de St. Catharines. Le voilier qui se prépare à passer est équipé d'une machine à vapeur auxiliaire. Les autres voiliers étaient tirés par des chevaux de halage.

Peinture de Frank Panabaker, A.A.R.C.



FRANK PARRISH 88

moyen envisagé à cette fin était le retrait des fonds du gouvernement.» Cette allégation pour le moins étonnante se trouva confirmée le 15 du même mois, lorsque l'informateur confidentiel de Holmes l'avertit de l'adoption d'un arrêté en conseil grandement préjudiciable aux intérêts et à la réputation de la Banque. Le président McGill refusa d'abord de donner créance à cette rumeur, estimant la chose impensable. Pourtant, le 19 novembre, le gouvernement retira £20,000 de son compte à la Banque de Montréal et transféra le compte des Affaires indiennes à une autre banque. Le 22 novembre, la *Gazette* officielle publia l'arrêté en conseil, donnant la liste des banques qui pouvaient accepter des dépôts pour le compte du Receveur général. La Banque de Montréal n'y figurait pas.

La seule explication fournie à l'appui du décret promulgué, qui était à la fois une déclaration de guerre et un affront à la Banque, se trouve dans une communication du Secrétaire de la province, Dominick Daly, reçue le jour de la publication officielle. Répondant à une lettre de Peter McGill qui lui avait demandé la raison du retrait des fonds gouvernementaux sans préavis ni plainte, le Secrétaire ne reconnaissait pas à la Banque le droit de discuter les décisions du gouvernement, encore moins de demander des explications. Il formulait ensuite deux accusations précises : tout d'abord, en ordonnant à ses agents de refuser tout crédit aux entrepreneurs sans en avertir le gouvernement, la Banque avait agi d'une façon «absolument incompatible avec les relations que l'on est en droit d'attendre entre le ministère des Finances et ses trésoriers-payeurs» ; en deuxième lieu, la décision arbitraire de la Banque «était calculée pour porter préjudice aux travaux publics».

Le département de l'Intendance, qui dépendait du gouvernement impérial et était l'un des principaux déposants, ne prit aucune mesure pour retirer ses fonds de la Banque de Montréal, et le département des Terres domaniales, organisme provincial chargé de la vente des terres et de la perception des droits sur les glissoirs, fit rapidement connaître son intention de faire de même. Pour la Banque, ces faits étaient assez significatifs ; néanmoins, elle décida de réduire l'escompte et, à une réunion du Conseil tenue le 25 novembre, on nomma un comité de cinq administrateurs chargé de passer en revue l'ensemble de la situation et de faire rapport au Conseil en toute diligence.

Le comité remit son rapport trois jours plus tard. Il y dénonçait le gouvernement de façon acerbe, lui reprochant sa façon d'agir «injuste et indigne» et les raisons «peu convaincantes et futiles» invoquées pour justifier le retrait de ses fonds. Suivaient neuf résolutions destinées à préserver la réputation honorable

dont la Banque avait toujours joui et que le gouvernement venait de ternir sans motif.

Dans leurs résolutions, les membres du comité niaient catégoriquement que la Banque ait jamais conclu une entente l'instituant «le trésorier-payeur du ministère des Finances»; ils affirmaient, en outre, que la décision de ne plus escompter les bons d'entrepreneurs était une mesure de prudence que n'importe quelle banque aurait prise devant le refus répété du gouvernement d'honorer ces bons lorsqu'ils étaient présentés à l'encaissement. Le comité analysait ensuite l'attitude évasive de Killaly, de Begley et des autres fonctionnaires du département des Travaux publics, «dont les membres constituaient les quatre septièmes du Conseil exécutif.» A son avis, il était difficile de croire «que ces instructions [ordonnant de ne plus escompter les bons d'entrepreneurs] étaient la seule raison ayant déterminé l'attitude en question.» En conclusion, le comité, «exerçant un jugement réfléchi et délibéré», estimait que la Banque avait été la victime désignée d'une injustice manifeste.

Présenté au Conseil le 28 novembre et imprimé à l'intention des actionnaires, le rapport fut immédiatement connu des neuf journaux montréalais de l'époque. Il s'ensuivit un déchaînement effréné de la presse, comme en connaissait le journalisme canadien il y a un siècle ou plus. Le *Pilot and Journal of Commerce*, publié par Francis Hincks et principal porte-parole des réformistes, se porta à la défense de la Banque, tandis que le *Herald*, journal conservateur qui était l'ennemi déclaré de l'Union et du libéralisme sous toutes ses formes, se rangeait du côté du gouvernement. La vénérable *Gazette* de Montréal, résolument conservatrice à l'ordinaire, s'efforça de rester neutre dans la mêlée, pendant que les colonnes des autres journaux s'emplissaient d'invectives et d'accusations. Le *Pilot* reprochait vertement au gouvernement son attitude stupide et indéfendable, inspirée de motifs intéressés et d'un esprit de vengeance. Le *Herald* répondait en publiant une attaque anonyme contre Holmes, accusé du dessein machiavélique de discréditer le gouvernement et de comploter sa chute. Les deux journaux n'étaient d'accord que sur un seul point: on avait tramé une sinistre conspiration; mais le *Pilot* prétendait qu'elle était l'œuvre d'une cabale de fonctionnaires méprisables qui voulaient la ruine de la Banque de Montréal et la perte de Benjamin Holmes, tandis que pour le *Herald*, c'était ce même Benjamin Holmes qui complotait la chute de ses anciens ennemis politiques.

Pendant plusieurs jours, les accusations échangées allèrent crescendo, sans aucun effet notable sur les opérations de la Banque. Mais le lundi 8 décembre,

le Conseil, manifestement las des insinuations et désireux d'éclaircir la situation autant qu'il le pouvait, adressa une deuxième circulaire aux actionnaires. En plus de passages des lettres de Holmes, Killaly et Begley – rendues publiques pour la première fois – cette circulaire contenait une note de Holmes et Gunn qui révélait aux actionnaires que «dès le mois de juillet dernier», la Banque avait signifié au département des Travaux publics son intention de ne plus escompter les devis si ceux-ci n'étaient pas payés dès leur présentation à l'encaissement. Le *Pilot* publia la circulaire le lendemain, sans aucun commentaire.

C'est alors que Thomas Begley entra en lice; dans une lettre adressée à la *Gazette*, il déclara que les allégations de Holmes et de Gunn étaient de pures inventions, opposant ainsi un démenti formel au caissier. Il aurait pu en résulter une provocation en duel – l'année précédente, Francis Hincks avait refusé d'échanger des coups de pistolet avec Ogle R. Gowan, fondateur de l'Association orangiste de l'Amérique du Nord britannique, et en 1849 John A. Macdonald et W. H. Blake acceptèrent difficilement de renoncer à se battre – mais en l'occurrence Holmes et son adjoint rédigèrent un projet de réponse qu'ils soumièrent à l'approbation du Conseil. Les administrateurs, qui venaient d'annuler les annonces de la Banque dans tous les journaux sauf la *Gazette* officielle et *La Minerve*, étudièrent attentivement le projet de lettre avant d'adopter la résolution suivante :

« Il a été décidé à l'unanimité de ne donner aucune suite à la lettre de M. Begley ni à toute autre publication sur l'objet du litige [la fermeture des comptes du gouvernement] actuellement étudié par la Banque et ses directeurs. »

A l'instar de la Banque, tous les journaux firent silence sur l'affaire, sauf le *Herald* qui poursuivit sa campagne avec la même venimosité. Traitant Benjamin Holmes d'homme « emporté, partial, arrogant et imbu de lui-même », le journal l'accusait d'avoir nui à la bonne réputation de la Banque et par conséquent à ses opérations. Finalement, à la mi-février 1846, le *Herald* publia un éditorial inspiré par des renseignements obtenus auprès de deux employés non identifiés de la Banque. Ceux-ci prétendaient que Holmes et son adjoint avaient spéculé sur des actions de la Banque de Montréal, à leur profit et au détriment du fiduciaire d'une succession. Prié par le Conseil de répondre aux accusations du *Herald*, Holmes réussit à prouver que cet achat d'actions était une pratique courante et qu'en plus il l'avait fait à la demande expresse du fiduciaire.

Quatre jours plus tard, cependant, le Conseil prit connaissance de la lettre suivante :

«Montréal, le 21 février 1846.

Monsieur,

Il m'apparaît évident que l'hostilité dont la presse a fait preuve à mon égard à chaque occasion rend ma présence à la Banque préjudiciable à ses intérêts et qu'elle remplirait ma vie d'amertume si je devais garder mon poste. Pour ces raisons, et pour d'autres qu'il est inutile de préciser, j'ai pris la décision de quitter immédiatement le service de la Banque et je vous prie donc respectueusement d'accepter ma démission.

Je demeure, Monsieur,

avec tout mon respect,

votre très fidèle serviteur.

Benjamin Holmes»

L'hon. Peter McGill,

Président de la Banque de Montréal.

«Après délibération, lit-on au procès-verbal, le Conseil accepta la démission et pria le président de transmettre à M. Holmes l'assurance que les administrateurs, pleinement conscients de sa fidélité, de son dévouement et de sa compétence au service de la Banque, regrettaient vivement que les circonstances l'aient obligé à prendre une telle décision, et qu'ils allaient faire le nécessaire pour le relever de ses fonctions le plus tôt possible.»

- 5 -

Le curieux épisode que l'on vient de relater n'eut pas, sur la carrière des trois personnes les plus compromises – Killaly, Begley et Holmes – les effets préjudiciables auxquels on aurait pu s'attendre. La cause première de cette regrettable affaire fut évidemment le concours de circonstances qui avait permis à Killaly de diriger le département des Travaux publics; à cela s'ajouta la mollesse du ministère qui gouverna le Canada entre l'Union et 1848. Pourtant, bien que Killaly ait été reconnu coupable de négligence administrative, le rapport de la commission royale déposé le 6 avril 1846 recommanda la réorganisation de son département plutôt que des mesures disciplinaires.

Durant la session parlementaire suivante, on adopta une loi qui enlevait au département des Travaux publics son régime semi-autonome et le remplaçait par un nouvel organisme dirigé par un commissaire en chef et un commissaire adjoint responsables devant le Conseil exécutif. Par ce moyen, on espérait un peu naïvement que le contrôle technique serait subordonné à l'autorité politique et que les deux fonctions resteraient rigoureusement séparées. Le premier commissaire du nouveau régime, W. B. Robinson, se passa d'abord des services de Killaly, mais pas pour longtemps. Le fougueux constructeur de canaux fut bientôt réintégré dans ses fonctions et il devint par la suite commissaire adjoint. Thomas Begley, après son imbroglio avec la Banque de Montréal, ne fut même pas révoqué temporairement comme Killaly. Sa carrière ne prit fin qu'en 1859 : un nouveau commissaire en chef, L.-V. Sicotte, déclara alors que le secrétaire presque perpétuel était « inapte, incompetent et totalement incapable de remplir les fonctions qui lui avaient été attribuées. » Son départ de la fonction publique fut bientôt suivi par celui de son ancien chef.

La fin de la carrière bancaire de Benjamin Holmes ne fut qu'un incident déplaisant dans une vie bien remplie et couronnée de succès. Changeant de voie à l'âge de cinquante-deux ans, il s'associa à John Young et à Joseph Knapp dans une entreprise commerciale également intéressée aux chemins de fer, domaine qui commençait à retenir l'attention des hommes d'affaires canadiens. John Young était un ancien associé de la compagnie de navigation John Torrance & Co. ; bien qu'il ait occupé plusieurs postes officiels, c'est surtout comme président du conseil canadien du Grand-Tronc, durant les années 1850, qu'il s'est fait connaître. On ne possède aucun renseignement sur la carrière de Joseph Knapp, à part son association avec Holmes et Young.

En dépit des moyens dont elle disposait, la société s'échoua sur les écueils du mouvement annexionniste, en 1849. Young se retira, et les deux autres associés se séparèrent après la liquidation de l'entreprise : Knapp continua à commercer pour son compte et Holmes consacra son temps et son énergie à des tâches lui convenant davantage. Avant de quitter la Banque, il avait été député au Parlement provincial en plus d'occuper des fonctions bénévoles dans divers organismes : Comité de l'émigration, Comité des routes à péage, High School de Montréal et autres institutions. Après sa démission, il fut nommé trésorier de l'Hôpital général de Montréal, et ses charges publiques augmentèrent au lieu de diminuer. En 1848, Holmes reprit sa vie politique ; élu dans une circonscription électorale de Montréal, il siégea avec les partisans du ministère LaFontaine-Baldwin durant la troisième législature du Parlement de la

province du Canada. Il défendit la loi d'indemnisation des victimes de la rébellion et se fit l'avocat de l'annexionnisme, occupant brièvement le poste de vice-président de l'Association en faveur de l'annexion.

Ce poste fit perdre à Holmes sa charge de juge de paix, et il démissionna du Comité des routes. Il resta néanmoins conseiller municipal et, en 1853, fut élu vice-président du Grand-Tronc. En novembre de la même année, il entra au Conseil d'administration de la Banque et, à ce titre, rendit de grands services pendant la période d'expansion phénoménale qui suivit. Lorsqu'il se retira de la vie politique vers 1855, Holmes fut nommé percepteur des douanes au port de Montréal et occupa ce poste jusqu'à sa mort, en 1865, à l'âge de soixante-douze ans. Parmi les événements ayant marqué ses dernières années, on relève son opposition, en 1861, à l'extradition d'un esclave fugitif accusé de meurtre.

Quelle était la situation de la Banque à l'issue de toute cette affaire? Avait-elle été l'objet d'une sinistre conspiration ou simplement la victime innocente des circonstances, aussi impuissante à affronter ses vrais ennemis qu'à modérer ses amis trop zélés? Dans quelle mesure fut-elle affectée par le retrait des fonds du gouvernement et la publicité qui suivit?

A ces questions on ne peut apporter de réponses absolument concluantes. Il paraît évident que Holmes fut la victime d'une animosité personnelle et que la décision du gouvernement avait un caractère irréfléchi et vindicatif, mais le rôle exact des personnes mêlées à l'affaire reste incertain. Quel que fût le motif qui l'inspira, l'arrêté en conseil dénotait un grave manque de confiance dans la stabilité ou l'intégrité de la Banque, et il aurait pu avoir des conséquences regrettables. Les banques canadiennes avaient déjà été assiégées à la suite de rumeurs beaucoup moins inquiétantes. Pourtant, rien de tel ne se produisit lorsque la Banque de Montréal fut mise au ban des établissements financiers du pays. Au point culminant de la controverse, il est vrai, le Conseil ordonna un resserrement du crédit dans l'ouest de la province mais, comme on le verra plus loin, cette décision était motivée par la crise de l'Oregon plutôt que par des circonstances locales.

L'épisode laissa néanmoins une marque durable. Tandis que l'ancien caissier s'engageait allègrement dans une deuxième carrière, moins restreinte et plus rémunératrice que la première, la Banque sortait de cette épreuve avec un nouveau visage. Jusque-là, sa personnalité s'était manifestée dans les attitudes et les activités de ses directeurs et administrateurs; dorénavant, elle offrirait une image plus impersonnelle. Les signes de ce changement apparaissent d'abord

dans la décision de ne plus publier d'avis dans tous les journaux locaux, mais seulement dans ceux qu'exigeait la loi; ensuite, dans le refus d'autoriser la publication de la longue réfutation de Holmes et Gunn aux insinuations diffamatoires de Begley. Cette deuxième décision, que le Conseil l'eût voulu ou non, marqua l'apparition d'une personnalité civile derrière laquelle la Banque allait à l'avenir conduire ses affaires avec dignité et réserve. Les treize membres du Conseil d'administration avaient vu les résultats d'un affrontement avec la presse et les hommes politiques; ils étaient fermement résolus à ne pas en provoquer un autre.

CHAPITRE DEUX



DUALITÉ DE L'ÉCONOMIE

DUALITÉ DE L'ÉCONOMIE

- I -

Les directeurs et administrateurs de la Banque de Montréal avaient donc décidé de rentrer dans la coquille de leur institution. Les journaux de la ville n'en demandaient pas davantage : les rédacteurs se tournèrent de nouveau vers les événements politiques, au pays et à l'étranger, et Montréal retrouva son train de vie habituel. Entre-temps, le Conseil de la Banque avait dû s'occuper de la nomination d'un nouveau caissier, tâche qu'il entreprit sans perdre de temps. A la réunion au cours de laquelle avait été acceptée la démission de Holmes, le président fut chargé d'écrire à Alexander Simpson, caissier de la succursale de Québec. Répondant à l'invitation pressante de McGill, Simpson arriva à Montréal la même semaine pour occuper son poste directorial à la Banque, et James Bolton le remplaça à Québec.

Alexander Simpson avait été nommé agent à Québec après la démission du premier titulaire de ce poste, en 1824, mais on ne sait rien de ses antécédents ni de ses liens de parenté possibles avec les nombreux membres du clan Simpson du Canada. Il semble évident qu'il avait des relations influentes et aussi de

l'expérience dans le commerce de banque, sans quoi on ne l'aurait probablement pas choisi pour remplir les hautes fonctions de «gérant et caissier» du bureau de la Banque à Québec. Désignée à l'origine sous le nom de bureau d'escompte et de dépôts, la première de toutes les succursales de la Banque de Montréal jouissait d'une autonomie relative, son président et ses administrateurs assumant la direction sous le contrôle du Conseil de Montréal. Les fonctions du conseil de Québec se limitaient en général à recommander les escomptes pour la clientèle locale; le caissier s'occupait du compte important de l'Intendance et pratiquait des opérations de change étranger selon les instructions reçues de Montréal ou, le plus souvent, de sa propre autorité. Etant donné que Québec était la capitale politique du Bas-Canada avant les événements de 1837 et son port le plus actif, il est possible que Simpson ait eu du commerce de banque une connaissance aussi étendue, sinon plus, que son prédécesseur. Il avait notamment eu l'occasion de rendre visite aux correspondants anglais et écossais de la Banque et, à titre de directeur de succursale pendant plus de vingt ans, il avait acquis une expérience qui devait se révéler très précieuse au siège social.

Indépendamment de sa compétence professionnelle, la principale qualité de Simpson semble avoir été une grande modestie; en outre, sa nomination à Montréal arriva au bon moment. Grâce à son tact, les dissensions disparurent au sein de l'établissement, et sa tâche, qui aurait pu être pénible en d'autres circonstances, fut facilitée par la continuation du redressement économique. L'année précédente, en 1845, les travaux d'utilité publique avaient touché un sommet, plus de 31,000 immigrants britanniques étaient arrivés au Canada, les dépenses militaires avaient approché la somme imposante de £475,000, atteinte l'année suivante, et la construction de chemins de fer en Grande-Bretagne s'était poursuivie à un rythme accéléré. Sous l'effet de ces stimulants, les agriculteurs canadiens plantèrent plus de blé, les meuniers produisirent plus de farine, les colons défrichèrent plus de terres de la Couronne, et les bûcherons se préparèrent pour une coupe d'hiver encore jamais égalée. En novembre 1845, les effets escomptés par la Banque de Montréal s'élevaient à £1,515,893, et sa circulation fiduciaire atteignait £571,063; c'était là les plus hauts chiffres enregistrés au cours de ses vingt-sept années d'existence.

Malgré ces signes encourageants, le Conseil, à la fin de décembre 1845, demanda aux agents de l'Ouest de réduire leurs opérations d'escompte, dans certains cas jusqu'à vingt-cinq pour cent. Pour une fois, le procès-verbal est très explicite:

«Sur quoi, il a été décidé qu'en raison de la situation économique peu prometteuse et de la possibilité d'une interruption des rapports harmonieux entre le Gouvernement impérial et les Etats-Unis d'Amérique, il convenait d'établir une réserve, et ainsi modérer les opérations de la Banque de façon à éviter la lourde perte qu'entraînerait un ralentissement brusque et forcé des affaires; qu'en conséquence il soit ordonné immédiatement une réduction des opérations de toutes les succursales de l'Ouest . . . »

Cette décision fut prise environ trois semaines après que le président Polk, dans son premier message annuel au Congrès, eut revendiqué pour les Etats-Unis tout le territoire de l'Oregon qui s'étendait du Columbia au sud de l'Alaska. Le *Pilot* avait publié textuellement le message quelques jours plus tard, mais il est probable que la Banque disposait d'autres renseignements, plus complets, justifiant ses craintes.

En juin 1845, lors de l'assemblée annuelle des actionnaires, le président McGill avait cru bon de rendre publique, pour la première fois, la répartition des actionnaires de la Banque. Après avoir déclaré que le capital autorisé était maintenant entièrement versé, il présenta l'état suivant :

<i>Actionnaires</i>	<i>Actions</i>
Canada de l'est	9,739
Grande-Bretagne	2,660
Canada de l'ouest	1,186
Officiers de l'armée et de la marine	873
Personnes associées à la C ^{ie} de la Baie d'Hudson	469
Etats-Unis	<u>73</u>
	15,000
Commerçants	4,041
Ministres du culte, avocats et médecins	815
Autres professions et particuliers	<u>10,144</u>
	15,000

Ces renseignements avaient certainement pour but de répondre aux critiques que suscitait régulièrement la répartition des propriétaires de la Banque.



CHARRETTES DE LA RIVIÈRE-ROUGE À FORT GARRY

En 1845, la Banque de Montréal réduisit ses prêts pour faire face à une situation qui avait surgi à quelque quinze cents milles à l'ouest de sa succursale la plus rapprochée. Par suite du différend relatif aux frontières de l'Oregon, la Compagnie de la Baie d'Hudson redoutait une annexion de la colonie de la Rivière-Rouge par les Etats-Unis. Mais le traité de l'Oregon fut signé avant que les troupes dépêchées par la Grande-Bretagne n'atteignent cette lointaine colonie; lorsqu'elles furent rappelées, la Compagnie de la Baie d'Hudson entreprit d'établir à Fort Garry des soldats pensionnés.

Les charrettes de la Rivière-Rouge qu'on voit ici devant le fort étaient le moyen de transport couramment utilisé dans le Nord-Ouest, région souvent dépourvue de chemins. Faites de bois dur de la région, légères et solides, elles pouvaient porter des charges de mille livres. Aucune pièce métallique n'entrait dans leur construction et, en fixant les roues sous la plate-forme, on pouvait les transformer en radeaux de fortune capables de franchir les rivières.

Mais ils présentent pour nous un autre intérêt en faisant ressortir les liens noués entre la Banque de Montréal et la Compagnie de la Baie d'Hudson, à l'issue de la grande lutte qui avait opposé les compagnies de traite dans les années 1820. C'est sans aucun doute en raison de cette étroite association que les administrateurs adoptèrent, sur la crise de l'Oregon, les vues du gouvernement et du comité de la Compagnie de la Baie d'Hudson à Londres, plutôt que celles du public canadien. Lorsqu'un détachement de reconnaissance, dirigé par Sir George Simpson, quitta Montréal en mai 1845 pour étudier la possibilité de transporter des troupes par l'Outaouais afin de défendre l'établissement de la rivière Rouge, il est probable que le Conseil fut tenu au courant de ce mouvement caché au public.

Les administrateurs durent aussi être informés, au retour de Sir George à Montréal, peu avant la prise des glaces, que celui-ci avait demandé à Sir Charles Metcalfe d'envoyer d'urgence des troupes britanniques pour protéger les intérêts de la Compagnie contre une invasion américaine. Le rapport de Simpson fut apparemment pris au sérieux en Angleterre, car le duc de Wellington ordonna qu'une partie du bataillon de réserve du 6^e régiment d'infanterie (le premier bataillon royal de Warwickshire) soit dépêché vers le territoire de la rivière Rouge, en passant par York Factory, et que des détachements d'artilleurs et de sapeurs aillent renforcer la garnison de Fort Garry.

Ces faits, généralement peu connus, aident à comprendre les dispositions prises par la Banque pour parer à une éventualité qui laissa indifférents les autres secteurs de l'opinion canadienne. En avril 1846, au moment où les négociations entre la Grande-Bretagne et les États-Unis semblaient vouées à l'échec, la Banque réagit de nouveau en restreignant ses opérations d'escompte dans l'Ouest. Mais le danger se révéla purement imaginaire, et le traité de l'Oregon avait déjà été ratifié à Washington lorsque les détachements britanniques s'embarquèrent à Cork pour la baie d'Hudson, le 25 juin 1846.

S'adressant à «l'assemblée nombreuse et hautement respectable» réunie au siège de la Banque le 1^{er} juin 1846, Peter McGill ne fit aucune allusion à ces faits. Il mentionna le versement de dividendes de 7½ pour cent, soit £56,250, au cours des douze mois précédents, et un virement de £4,024 à la réserve générale qui atteignait ainsi le chiffre visé de £75,000, soit 10 pour cent du capital. En plus, on avait établi une provision de £12,047 pour mauvaises créances et viré £7,625 au fonds de prévoyance, tout en réalisant un bénéfice net d'exercice de presque £80,000.

C'était là le meilleur rapport présenté aux actionnaires depuis plusieurs

années ; pourtant, le président se crut obligé de faire entendre la note de prudence émise régulièrement par les banquiers depuis l'époque des Fugger et des Médicis. Tout en signalant « la régularité remarquable de nos opérations durant l'année passée », il regretta que « les demandes de crédit d'un grand nombre de clients respectables et solvables soient restées insatisfaites. » Il était conscient que les plaintes soulevées par le resserrement du crédit avaient reçu une grande publicité, mais les banques ne pouvaient sans danger dépasser certaines limites ; ce serait d'ailleurs le devoir impératif du nouveau Conseil de réduire considérablement le plafond des escomptes.

« Les quantités importantes de bois, douves, blé, farine et autres produits d'exportation qui seront expédiés pendant la saison en cours permettront, je l'espère, aux parties intéressées d'honorer à l'échéance tout le papier négocié l'hiver dernier . . . , ce qui atténuera le resserrement du marché monétaire. Les commerçants qui disposent d'un capital modeste devraient, dans leur propre intérêt, ne pas se lancer dans des entreprises dépassant leurs moyens, en pensant que les banques peuvent leur ouvrir des crédits illimités. »

Comme à l'assemblée annuelle précédente, le président prit la défense de son établissement en réfutant une critique persistante contre les banques, auxquelles on reprochait de mettre leurs ressources financières à la disposition exclusive de petits groupes de protégés, riches et puissants. Pour prouver la fausseté de cette croyance populaire, McGill rendit public, pour la première fois depuis l'enquête de 1829, le total des dettes contractées par les administrateurs à titre personnel et pour le compte des firmes auxquelles ils étaient associés. Ces dettes étaient à peine supérieures à cinq pour cent du total des prêts consentis par la Banque, évalués à £1,500,000, pourcentage « extrêmement modique » au dire du président.

Dans son rapport, McGill avait apporté des précisions intéressantes sur les affaires de la Banque, mais ce qu'il passa sous silence est encore plus révélateur. En lisant entre les lignes, on est frappé par l'importance donnée aux critiques adressées à la Banque au sujet de sa politique de crédit, et aussi par le peu d'empressement à expliquer cette politique en termes plus explicites. Il faut probablement en chercher la raison dans l'incertitude de l'époque : l'avenir, semble-t-il, inspirait au président et au Conseil plus de craintes qu'ils ne désiraient le laisser paraître.

- 2 -

En temps ordinaire, lorsque la Banque tenait son assemblée annuelle, fixée par ses statuts à la première semaine de juin, les semailles étaient terminées, les routes redevenues praticables, et les premiers bateaux en provenance d'Angleterre avaient remonté le Saint-Laurent, annonçant la reprise de l'activité commerciale à Montréal et dans les autres parties du Canada. Le 1^{er} juin 1846 ne fit pas exception à la règle, mais ce fut aussi un jour chargé d'inquiétudes. A Londres, d'après les dernières nouvelles parvenues dans la province, les efforts de Peel pour abroger les *Corn Laws* n'avaient pas encore abouti ; à Washington, le Sénat tardait à approuver une prolongation de la loi de drawback votée en 1845 ; à Montréal, une Assemblée sans chefs siégeait depuis le 10 mars sans avoir trouvé un moyen de renflouer les coffres du Trésor.

Cette conjonction de faits inquiétants peut expliquer la réticence de Peter McGill, qui en avait certainement conscience. Homme de probité, il n'aurait jamais usé de dissimulation ; banquier le plus influent du pays, il ne pouvait risquer de déséquilibrer l'économie. Or, l'économie canadienne était menacée de trois façons : par la suppression du tarif préférentiel qui avait rendu possible l'essor de l'industrie meunière et la forte augmentation des expéditions de blé ; par la concurrence accrue que le canal de l'Erié ferait au Saint-Laurent, si les exportations canadiennes bénéficiaient du régime de transit ; enfin, par l'échec du lancement de nouveaux emprunts à Londres, au moment où le prêt garanti de 1842 arrivait à épuisement.

Le 27 janvier 1846, Sir Robert Peel avait confirmé la fin du protectionnisme impérial, à la Chambre des communes, par cette célèbre déclaration : « Je propose donc que l'on procède immédiatement à une importante réduction du tarif actuel de protection. Et je propose également que le maintien des droits ainsi réduits soit limité à une période de trois ans. » La loi abolissant les *Corn Laws* fut finalement votée par la Chambre des lords, le 25 juin 1846. Elle abrogeait toutes les lois précédentes, notamment le *Canada Corn Act* de 1843, mais, conformément à la proposition de Peel, la réduction des droits sur les denrées importées était échelonnée sur une période de trois ans. A compter de 1849, il ne serait perçu que le droit symbolique de un shilling par quart, tarif accordé aux grains coloniaux en 1843.

Tout en marquant la victoire de la doctrine du libre-échange prônée par Cobden et Bright, la nouvelle loi était avant tout une mesure palliative destinée à procurer des denrées alimentaires aux Irlandais affamés. C'est sans doute en raison de son but humanitaire que la loi ne portait que sur les droits de douane,

laissant en vigueur les anciennes lois sur le commerce maritime, deuxième rempart du mercantilisme. Le grand estuaire du Saint-Laurent resta donc ce qu'il était depuis presque un siècle : une voie fluviale exclusivement britannique, fermée à tout trafic, sauf aux bateaux anglais faisant le transport entre la Grande-Bretagne et ses colonies. Si l'abrogation des *Corn Laws* paraissait désastreuse pour les grands marchands de Montréal, le maintien des *Navigation Laws*, ajouté à ce qui se passait à Washington, signifiait leur ruine.

Dès les premiers temps de la République, les législateurs américains avaient considéré le Canada comme une simple annexe de la Grande-Bretagne, lui imposant de ce fait les mêmes tarifs douaniers qu'à la métropole, tantôt par mesure de représailles, tantôt pour des fins protectionnistes. Mais en 1845, un changement étonnant se produisit : pour la première fois, le Canada eut l'honneur d'être traité comme une entité distincte et séparée. Ce revirement se manifesta par l'adoption de la loi de drawback qui permettait aux marchandises étrangères réexportées au Canada de traverser le territoire des Etats-Unis sans payer de droits de douane. Que cette loi ait été inspirée par le désir de protéger le canal de l'Erié contre la concurrence prochaine des canaux du Saint-Laurent ou par la nécessité d'un réaménagement général des tarifs douaniers, pratique devenue courante après 1842, elle constituait de toute façon une grave menace pour l'hégémonie commerciale et financière de Montréal.

Au Canada, la loi américaine eut pour conséquence immédiate la constitution d'une société ferroviaire, la *St. Lawrence & Atlantic*, pour relier Montréal à Portland, port de l'Atlantique ouvert toute l'année à la navigation. Aux Etats-Unis, les résultats prometteurs de la loi justifèrent une extension de son principe à la session suivante du Congrès, convoquée pour le 1^{er} décembre 1845. Un projet de loi – en réalité il s'agissait d'un amendement – fut déposé, accordant aux exportations canadiennes les mêmes privilèges qu'aux importations. Le 1^{er} juin 1846, le projet avait déjà franchi la Chambre des représentants, et sa ratification par le Sénat allait ouvrir au trafic du Canada de l'ouest une deuxième voie d'accès à la mer, évitant ainsi la barrière de péage que Montréal, avec l'aide de la nature, avait élevée sur le Saint-Laurent.

La troisième cause d'inquiétude passée sous silence par le président McGill dans son rapport aux actionnaires concernait l'état des finances publiques. Malgré un budget équilibré (en 1845, les revenus et les dépenses se chiffèrent à environ £525,000 respectivement), la dette publique de la province atteignait £3,341,173 en 1846, dont quatre-vingt-cinq pour cent étaient payables à

Londres, et l'avenir était encore plus inquiétant. Le 1^{er} janvier 1846, après l'émission à Londres de la dernière tranche de £60,000 d'obligations garanties et le placement au Canada d'une autre émission de £76,600, le gouvernement ne disposait plus que de £177,000 pour terminer l'aménagement des canaux. Par ailleurs, les banquiers Baring Brothers et Glyn's commençaient à se montrer poliment inquiets, et la Banque d'Angleterre n'appréciait guère que la province ne se préoccupe pas plus sérieusement de ses paiements d'intérêt. A vrai dire, la province du Canada était au seuil de la faillite.

Pour les marchands de Montréal, dont beaucoup possédaient de grands entrepôts de pierre le long des quais et de la rue Saint-Paul, il ne restait plus qu'à attendre et à espérer des jours meilleurs. La fin du mois leur apporta toutefois une maigre consolation. Le 29 juin, le gouvernement de Sir Robert Peel fut renversé par une révolte de ses propres députés, et le pouvoir passa à lord John Russell. Le remplacement des tories par les whigs porta au pouvoir le parti qui avait institué l'Union. On pouvait donc espérer qu'une politique éclairée et bienveillante succéderait aux années de confusion et de contradictions qu'avait connues le Canada pendant que Peel était aux prises avec les difficultés intérieures de la Grande-Bretagne. Pourtant, ironie du sort, l'une des premières décisions du nouveau ministère fut de refuser de garantir un nouvel emprunt canadien de £250,000, réclamé d'urgence par lord Cathcart peu de temps avant la chute de Peel.

- 3 -

Au milieu de l'été de 1846, le gouvernement provincial était en voie de désintégration. La lutte en faveur d'un «gouvernement responsable» avait entraîné la démission de D.-B. Viger, et toutes les tentatives de Draper pour recruter des éléments nouveaux, français ou anglais, avaient échoué. Pourtant, ce gouvernement impuissant affirma sa souveraineté en lançant au Canada une émission d'obligations de £88,000 et en obtenant de la Banque d'Angleterre un prêt de £140,000, remboursable en neuf mois. Ces fonds devaient permettre à la province de poursuivre ses travaux d'utilité publique. Bien que ni le gouvernement ni la Banque de Montréal n'aient fait de démarches en vue d'un rapprochement, Peter McGill se trouvait au mois d'août à Londres lorsque fut accordé le prêt de la Banque d'Angleterre, et à la fin du même mois les deux anciens antagonistes reprirent officiellement leurs relations commerciales. Un procès-verbal daté du 25 décrit en détail les circonstances de ce rapprochement. Trois jours auparavant, rapporte Alexander Simpson, Dominick

Daly était venu à la Banque pour ses affaires personnelles et avait alors « exprimé le regret que les circonstances aient entraîné une brouille entre la Banque de Montréal et le Gouvernement. » Le procès-verbal continue en ces termes :

« Comme ni l'un ni l'autre n'étaient disposés à s'engager à titre officiel en revenant sur le passé, mais qu'ils désiraient cependant ménager une réconciliation, il fut convenu que M. Daly serait libre de mentionner l'essentiel de la conversation à ses collègues et de les consulter, et que M. Simpson ferait de même au Conseil d'administration, en vue d'arriver à une nouvelle entente entre le Gouvernement et la Banque.

« On discuta ensuite des conséquences de la conversation rapportée ci-dessus, et des facilités de crédit que le Gouvernement pourrait désirer.

« Il fut résolu :

Que le vice-président et le caissier soient autorisés à conclure avec le Gouvernement les ententes qu'ils jugeront dans l'intérêt de la Banque, et à consentir en même temps un prêt jusqu'à concurrence de £30,000, argent courant, si le Gouvernement en avait besoin, pour la durée qui serait convenue.

« Conformément à la résolution précédente, et avec l'approbation du vice-président, le caissier se présenta chez M. Daly et fut par lui introduit auprès du Receveur général avec qui il s'entretint des détails de l'entente projetée.

« Il fut alors convenu que la Banque devrait reprendre ses relations commerciales avec le Gouvernement, aux mêmes conditions que précédemment, recevant les dépôts et payant les traites du Receveur général. »

En plus d'une première avance de £30,000, la Banque consentit au Receveur général, moins d'un mois plus tard, un autre prêt de £40,000 pour indemniser les « victimes de la dernière rébellion ». Le remboursement devait se faire en quatre versements annuels, les fonds provenant des droits de régie imposés aux débits de boissons.

Pour que la province puisse assurer sa trésorerie d'une façon aussi improvisée, il fallait que l'économie n'ait pas encore ressenti les effets de la nouvelle politique commerciale britannique ni des lois américaines de drawback. Répondant à une demande croissante de la Grande-Bretagne, les exportations de blé et de farine augmentèrent de 37 et de 26 pour cent respectivement en

1846 par rapport à l'année précédente; à Montréal et à Québec, les bateaux de transport faisaient prime. Dans les registres de la Banque, on relève de nombreuses opérations d'escompte, atteignant jusqu'à £10,000, destinées à des achats de céréales.

Les prêts consentis pour l'achat de céréales étant généralement couverts par des traites sur l'Angleterre, les opérations de change de la Banque prirent une importance croissante; il semble que la situation économique outre-mer n'ait inspiré aucune crainte, et pourtant une crise était déjà en cours. Si les perspectives commerciales avaient été autres, le président McGill en aurait certainement parlé lorsqu'il reprit son siège au Conseil, le 22 septembre. Or, le registre des procès-verbaux ne contient aucune allusion aux résultats de son voyage en Angleterre: la principale question à l'ordre du jour était alors la menace qui pesait sur le commerce des bois.

Il est assez paradoxal de constater que la réduction du tarif préférentiel sur les bois, en 1842, fut suivie d'une rapide expansion de l'industrie au Canada. Au cours des trois décennies précédentes, le pin et le chêne canadiens avaient été considérés comme des produits de seconde qualité, inférieurs à tout point de vue à ceux des forêts de la Baltique. Toutefois, à la suite de la demande extraordinaire créée par la reprise de la construction de chemins de fer en Grande-Bretagne et par l'essor industriel après 1840, le pin blanc et le pin rouge canadiens s'étaient révélés supérieurs pour bien des usages, notamment la fabrication de gabarits et celle d'allumettes chimiques, récemment inventées.

L'industrie forestière connut alors un développement étonnant. Auparavant, l'exploitation s'était bornée aux territoires faciles d'accès, le long du Saint-Laurent et de l'Outaouais; des remorqueurs remontaient maintenant les principaux affluents de l'Outaouais jusqu'au lac Témiscamingue. Au 15 mai 1847, le département des Travaux publics avait dépensé au-delà de £68,000 en barrages, glissoirs et estacades dans la vallée de l'Outaouais.

Un tour de force technique, typiquement canadien, vient confirmer l'esprit d'initiative des exploitants forestiers. En 1845, un groupe de marchands montréalais importèrent d'Angleterre deux moteurs marins Boulton & Watt et les firent installer sur des coques d'acier construites à la Fonderie Sainte-Marie selon le principe de la préfabrication. Les coques furent ensuite démontées, et leurs éléments transportés sur l'Outaouais gelé, jusqu'au lac Deschênes et au lac des Chats, en amont des chutes de la Chaudière. Après un nouvel assemblage des coques et l'installation des moteurs, les remorqueurs étaient prêts à la fonte des glaces l'année suivante.

ÉDIFICE DE BANQUE À
LONDON (1846)

Au cours d'un voyage dans le Haut-Canada en 1793, le lieutenant-gouverneur John Graves Simcoe découvrit aux fourches des bras nord et sud de la Thames un endroit boisé qui, selon lui, aurait été un emplacement idéal pour la capitale du Haut-Canada. La capitale demeura ailleurs, mais le secrétaire privé de Simcoe, Thomas Talbot, devait plus tard être nommé par le gouvernement provincial à la direction du peuplement dans cette région.

En 1826, on vit apparaître les premières constructions de London, dans la forêt à peine défrichée, aux fourches de la Thames. En moins de vingt ans, la ville était devenue un centre commercial et judiciaire, aussi bien qu'un poste militaire pour les troupes qui y tenaient garnison depuis les jours troubles de la rébellion dans le Haut-Canada.

Trois chemins de rondins assuraient aux 3,500 habitants de London des communications avec Port Stanley, Hamilton et Détroit. Le 1^{er} octobre 1844 arriva par diligence John Fraser, qui avait mission d'ouvrir un bureau de la Banque de Montréal à London. Affable et courtois, Fraser attira rapidement les clients à la Banque et, le 10 octobre 1844, il achetait pour le prix de £325 un terrain à bâtir situé rue Ridout, principale rue commerciale de London, où plusieurs autres banques étaient déjà installées.

La peinture représente l'édifice en brique construit par la Banque; comme la plupart des immeubles bancaires de l'époque, il comportait à l'étage un logement pour le personnel, d'où sa ressemblance à une maison d'habitation.

Le long du chemin, passé l'agence de la Banque, on peut voir un pont sur le bras sud de la Thames et, à gauche, le célèbre palais de justice, construit sur le modèle de Malahide Castle, ville natale de Thomas Talbot en Irlande. La banque et le palais de justice existent toujours.

Peinture de Clare Bice, LL.D., A.R.C., O.S.A.



En 1845, 15,828,880 pieds cubes de pin blanc furent vendus à Québec pour l'exportation. Un vétéran du commerce des bois devait déclarer en 1849: «L'année 1845 fut la plus prospère que j'aie connue depuis que je suis dans le métier.» Les cours augmentant avec la demande, les exploitants gagnèrent les «chantiers» à l'automne avec la ferme intention de faire un abattage sans précédent.

Lorsque le président McGill s'adressa aux actionnaires de la Banque de Montréal le 1^{er} juin 1846, on avait commencé à assembler les trains de bois sur le cours supérieur de l'Outaouais. En juillet, ils bloquaient la Rivière-des-Prairies au nord de Montréal; en août, voiles au vent, ils voguaient sur le lac Saint-Pierre; et à la mi-septembre, les anses près du cap Diamant à Québec étaient couvertes d'un tapis flottant de billes de bois. Cette année-là, 37,300,643 pieds cubes de bois descendirent le Saint-Laurent, mais seulement 24,242,689 pieds cubes purent être vendus à l'exportation. Bien que ce chiffre fût supérieur de quelques milliers de pieds cubes à celui de 1845, l'excédent invendu fit baisser les cours, et 1846 fut une année quasi désastreuse pour l'industrie forestière canadienne qui employait alors quelque 35,000 personnes.

Les procès-verbaux de la Banque de Montréal reflètent le développement du commerce des bois: on y mentionne l'activité de plusieurs clients dans le domaine de la construction navale, des prêts fréquemment accordés à des entreprises du haut Saint-Laurent s'occupant du transport du bois, et l'ouverture de succursales et d'agences dans le Canada de l'ouest. L'exploitation forestière avait toujours tenu une place importante à Cobourg, Belleville et Brockville, et on se souvient que le directeur de la succursale de la Banque à Bytown, James Stevenson, était l'agent des bois de la Couronne. La Banque aurait donc pu subir des pertes sensibles par suite de la mévente de 1846. Pourtant, dans le rapport présenté par McGill aux actionnaires, le premier lundi de juin 1847, les pertes totales «réelles et probables» pour le précédent exercice financier n'atteignaient pas £12,000, chiffre que le président estima «relativement peu considérable».

En la circonstance, l'industrie forestière ne pouvait s'en prendre qu'à elle-même de son marasme. Pour une fois, le marché britannique n'était pas responsable d'une perturbation économique au Canada; la faute en revenait à une surproduction engendrée par des stimulants extraordinaires et par une loi provinciale, votée pour renflouer le Trésor, qui fixait un abattage annuel minimum sur les coupes concédées par la Couronne. L'excédent créé en 1846 troubla le marché pendant plusieurs mois, engendrant le chômage dans la

vallée de l'Outaouais et causant des faillites, surtout dans le Canada de l'est qui restait la principale source de financement.

Malgré sa violence initiale, la crise fut d'assez courte durée, grâce à l'apparition de nouveaux débouchés américains pour le bois scié et à l'adoption de la scie circulaire par les scieries canadiennes. Cette amélioration technologique avait déjà dépassé le stade expérimental, rendant possible la production de vastes quantités de bois débité à un prix de revient relativement bas. La demande américaine, qui paraissait insatiable, ne cessa d'augmenter au cours du XIX^e siècle et fournit au Canada un précieux apport de devises étrangères. Dès 1847, des capitalistes américains avaient demandé à la Banque de Montréal de participer au financement d'un chemin de fer devant relier la frontière aux grandes forêts de pin de la vallée de l'Outaouais.

Si l'on en juge par les archives de la Banque de Montréal, la crise de l'industrie du bois, désastreuse dans certaines régions du pays, n'eut pas d'effets durables sur l'économie. On coupa moins de bois, mais on cultiva plus de terres. L'agriculture canadienne entra pour trois ans dans une période de prospérité, surtout dans le Canada de l'ouest où David Fife avait introduit le blé dur de Galicie, résistant à la rouille et aux pucerons. Une bonne partie du blé de l'Ouest était exportée par le canal de l'Erié, au grand chagrin des marchands de Montréal, ou vendu dans le nord des Etats-Unis.

L'assemblée annuelle des actionnaires tenue en juin 1847 ne fut marquée d'aucun événement particulier. Pendant ce temps, la fièvre spéculative montait en Angleterre, précédant l'effondrement décennal de l'économie; au Canada, le centre de quarantaine de Grosse-Ile, improvisé en aval de Québec, commençait à recevoir une horde d'immigrants irlandais, miséreux et malades. Avant la prise des glaces, leur nombre atteignit les 100,000, mettant à dure contribution les ressources de la province. Heureusement, le Parlement était en session lorsque l'arrivée massive commença et, pour faire face à la situation, il vota des crédits de £157,000; sur cette somme, la Banque de Montréal avança £35,000. Toutefois, sans l'aide spontanée d'institutions religieuses, d'œuvres de charité et de particuliers, il aurait été impossible de soulager toute cette détresse humaine. D'abondantes récoltes en 1847 et 1848 permirent d'embaucher un bon nombre d'ouvriers agricoles, mais la majorité des Irlandais furent entassés sur des bateaux et transportés dans l'ouest de la province pour y être abandonnés à leur triste sort.

Les procès-verbaux et les rapports de la Banque de Montréal reflètent une prospérité économique qui fait contraste avec cette pitoyable immigration.

Après l'assemblée annuelle, les administrateurs s'occupèrent principalement d'affaires courantes, telles que les demandes d'escompte d'un montant élevé et les questions concernant les succursales. En août, le salaire du président du conseil de Québec, William Walker, fut porté à £400 pour lui permettre de consacrer «une plus grande partie de son temps à la Banque». Au cours du même mois, la Banque obligea le Receveur général en achetant pour £20,000 d'obligations de dix ans à six pour cent, «en vue de pourvoir aux besoins du Gouvernement et d'aider l'Exécutif à terminer les travaux publics.» En septembre, plusieurs villes du Canada de l'ouest réclamèrent l'établissement de succursales, et la *Magnetic Telegraph Company*, qui posait alors entre Montréal et Toronto la première ligne télégraphique du Canada, obtint un prêt de £2,000 garanti par des billets de ses administrateurs.

La confiance du Conseil d'administration apparaît en filigrane dans un procès-verbal du 12 octobre : on y note qu'un congé a été accordé à Alexander Simpson qui devait «se rendre en Angleterre pour ses affaires personnelles.» Le caissier emporta une procuration l'autorisant «à signer en Grande-Bretagne les ententes que les circonstances justifieront.» Ce mandat devait se révéler providentiel, mais il est peu probable que la Banque se serait privée des services de son principal employé si l'on avait le moindre soupçon de l'imminence d'une crise.

Lorsque les administrateurs se réunirent le 2 novembre, il est évident qu'ils entretenaient toujours le même optimisme, car ils déclarèrent un dividende semestriel de quatre pour cent. Le procès-verbal rédigé ce jour-là commençait par l'inscription «Nouvelle Banque», mais, comme en 1819, aucune cérémonie ne marqua l'inauguration du nouvel immeuble. La Banque célébra toutefois cet événement à sa façon en établissant «un système de grands livres progressifs» grâce auquel il serait possible à l'avenir «de vérifier d'un coup d'œil l'état d'un compte.»

Entre-temps, l'économie des îles Britanniques approchait de la crise. Depuis la mauvaise récolte de pommes de terre en 1845, le gouvernement avait dû importer des quantités sans précédent de denrées alimentaires pour nourrir la population irlandaise, exportant en contrepartie d'énormes quantités d'or. Entre décembre 1846 et avril 1847, les réserves d'or de la Banque d'Angleterre tombèrent de £15.5 à £9.3 millions. Pour arrêter cette hémorragie, la Banque releva le taux officiel à cinq pour cent et annonça qu'à l'avenir elle n'escompterait que les effets à court terme et d'excellente qualité, pour des montants très réduits.

Immédiatement, le taux hors banque s'éleva jusqu'à dix et douze pour cent, mais un accroissement des réserves d'or apporta un répit temporaire. Toutefois, le mois suivant vit le cours du blé atteindre 131 shillings, déclenchant une nouvelle vague de spéculation qui dura jusqu'à la mi-septembre: le marché s'effondra alors et les cours retombèrent à 49s. 6d. Au cours de l'été, la construction ferroviaire avait considérablement ralenti et, avec elle, presque toute l'activité industrielle.

Le moment était à nouveau venu de prendre des mesures radicales. Le 2 octobre, la Banque d'Angleterre annonça que le taux d'escompte serait porté à 5½ pour cent et que, jusqu'à nouvel avis, aucune avance ne serait consentie sur des actions de sociétés privées ni sur les bons du Trésor. En l'espace d'une semaine, la cote de ces bons baissa de 35 pour cent; les fonds consolidés, qui cotaient 84½ le 2 octobre, étaient tombés à 77¼ trois jours plus tard; la thésaurisation gagna rapidement toutes les parties du pays. La Banque d'Angleterre resta ferme sur ses positions jusqu'au 18 octobre, date à laquelle la faillite de la *Royal Bank of Liverpool* déclencha une succession de faillites de banque dans les Midlands.

La banque était maintenant placée devant un dilemme: ruiner le commerce de l'Angleterre en continuant sa stricte politique d'escompte, ou violer le *Bank Act* de 1844 en dépassant le plafond des émissions de billets. Le 23 octobre, le gouvernement l'avisait officiellement qu'elle pourrait dépasser le plafond imposé en 1844, à condition d'exiger un taux minimum de 8 pour cent sur les effets escomptés et de verser au Trésor tous les bénéfices extraordinaires. Ces dispositions furent bientôt confirmées par la suspension du *Bank Act*. On évita ainsi un effondrement immédiat, mais le marasme industriel précipité par la crise se poursuivit en 1848, et même jusqu'en 1849 dans le Canada de l'est.

- 4 -

Les hommes d'affaires canadiens étaient au courant, ou auraient dû l'être, de l'évolution de la crise en Angleterre. Au moins deux journaux, le *Pilot* de Montréal et l'*Advertiser* de Toronto, publiaient les nouvelles commerciales et financières d'Angleterre qui arrivaient tous les quinze jours à Boston par les navires de la ligne Cunard; mais personne ne semble s'y être intéressé. C'est ainsi que lord Elgin, parcourant par petites étapes le Canada de l'ouest en 1847, «fut très impressionné, au dire de son biographe Sir George Bourinot, par les signes de prospérité qu'il vit de tous côtés.»

A la Banque de Montréal, la première note discordante se fit entendre le 9 novembre: le président McGill déclara au Conseil que «les nouvelles arrivées d'Angleterre par le courrier d'hier n'étaient pas aussi bonnes que l'on pouvait le souhaiter, et incitaient en conséquence à un resserrement du crédit.» Dix-sept jours avaient passé depuis la suspension du *Bank Act*, mais le Conseil ne prit aucune mesure avant l'arrivée du courrier suivant, le 26 novembre. On lit alors au procès-verbal :

«Le Président annonça au Conseil qu'il avait reçu la veille une lettre du Caissier, actuellement en Angleterre, dont il donnerait lecture. Les nouvelles qu'elle contenait étaient telles que le Vice-président et lui-même avaient jugé à propos de faire envoyer une circulaire aux Agents de la Banque, leur demandant de restreindre le plus possible leurs émissions . . .

«Le Président déclara en outre que la situation de nos affaires à l'étranger justifiait une réduction des escomptes au plus bas chiffre possible; cette proposition rallia les suffrages, et une très faible partie du papier présenté fut accepté.»

Comme il ne reste aucune trace de la lettre de Simpson, on ne peut qu'en présumer la teneur; il semble néanmoins évident qu'elle prévenait le Conseil qu'une quantité considérable d'effets sur Londres, achetés ou escomptés par la Banque, seraient refusés et protestés. Le Conseil prit donc la mesure qui s'imposait: en attendant de connaître l'étendue des pertes à l'étranger, il protégea la liquidité de la Banque en réduisant les escomptes. Après la lettre d'avertissement de Simpson, chaque courrier arrivant d'Angleterre apporta sa part de billets protestés, et le Conseil dut se réunir fréquemment pour s'occuper du compte de maisons, réputées solides, qui étaient en difficultés ou déclarées insolubles. La plupart étaient situées dans le Canada de l'est; dans l'ouest de la province, il semble que les affaires de la Banque poursuivirent leur cours normal: il n'y eut pas de faillites, et les quelques demandes d'escompte transmises au siège social furent étudiées selon leur valeur.

Peut-être à cause de l'aggravation de la situation à Montréal et à Québec, lord Elgin décida, en décembre, de dissoudre le Parlement. Aux élections tenues en janvier, la coalition réformiste de LaFontaine et Baldwin fut reportée au pouvoir avec une forte majorité, après quatre années d'opposition. Francis Hincks reprit son ancien poste d'Inspecteur général, en pratique de ministre des Finances, mais plusieurs mois s'écoulèrent avant que l'on adopte des

mesures pour affermir les finances publiques au moyen de nouvelles lois fiscales.

Entre-temps, la Banque procéda à une importante réorganisation de son bureau de Québec, et la résolution suivante fut adoptée le 10 avril 1848 :

« En vue d'assurer un meilleur fonctionnement de la succursale de Québec, il est recommandé de nommer, à la place du Caissier, du Président et du Conseil d'administration, un directeur qui, tout en recevant ses instructions du Conseil de la Banque, aura la haute main sur les affaires de la succursale et à qui incombera l'entière responsabilité de la direction. »

Le Conseil agit avec célérité. Trois jours après l'adoption des résolutions, le caissier adjoint, William Gunn, était en route pour Québec avec le titre de directeur et un traitement annuel de £600. L'ancien caissier, James Bolton, fut muté au siège social pour y occuper le poste de chef de bureau. Il bénéficia des mêmes revenants-bons que Gunn, y compris un logement dans le nouvel immeuble de la Banque, mais le poste de caissier adjoint fut supprimé. Il semble que Gunn, dans l'exercice de ses fonctions, ait été un directeur modèle : les procès-verbaux révèlent qu'en plusieurs occasions il reçut « l'approbation sans réserve du Conseil », marque de confiance assez rare dans les milieux bancaires.

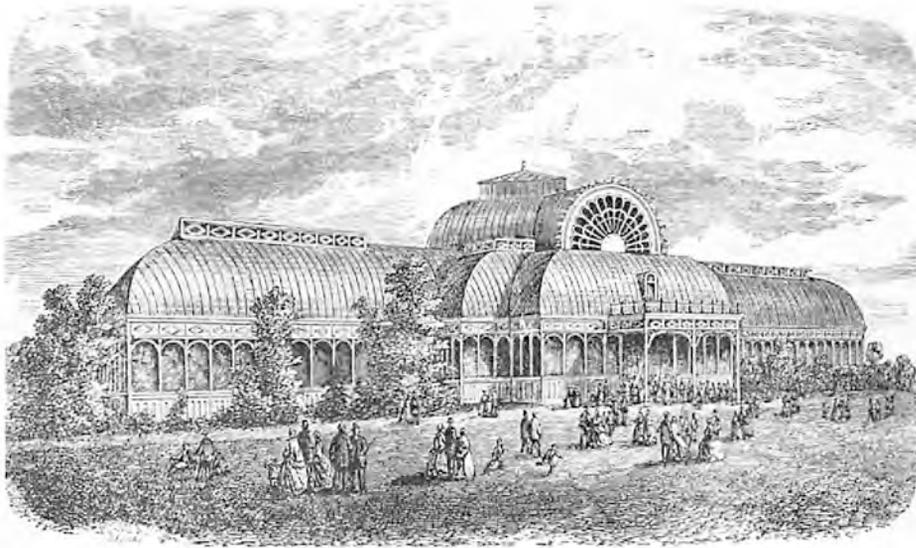
Les résultats de l'exercice précédent furent communiqués aux actionnaires à l'assemblée annuelle de juin. Après avoir regretté de ne pouvoir présenter un rapport aussi encourageant que les années précédentes, le président poursuivit en ces termes :

« L'année écoulée a été l'une des plus désastreuses dans les annales du commerce britannique. Toutes les grandes entreprises du pays ont été durement éprouvées. De nombreux banquiers, commerçants, industriels et capitalistes ont succombé sous le coup des événements, et les commerçants de notre Province, qui sont dans une si grande mesure tributaires de la mère patrie pour les moyens nécessaires à la poursuite du commerce de la Colonie, ont eu leur large part de la calamité générale. Les conséquences découlant de cet état de choses sans précédent ont entraîné des faillites désastreuses, causant des pertes très lourdes à la Banque, notamment en raison des lettres de change. »

Les pertes subies s'élevaient à £90,514, soit £64,642 sur les lettres de change et £25,872 sur les opérations d'escompte. Les revenus de la Banque s'étaient néanmoins remarquablement maintenus, et les bénéfices bruts de l'exercice au 30 avril 1848 n'étaient que de deux pour cent inférieurs à ceux de l'exercice précédent, soit £70,764 au lieu de £72,008. Cette disproportion entre l'importance des pertes et la faible diminution des bénéfices peut surprendre à première vue, mais un examen des situations mensuelles soumises au Parlement en fournit une explication. On y relève qu'à la fin de novembre 1847, les effets escomptés atteignaient £1,321,278, chiffre à peine inférieur à la moyenne de l'exercice précédent, et qu'ils étaient encore de £1,219,436 à la fin de février 1848. Ils tombent ensuite à £1,072,126 le 30 avril, mais comme la baisse se produisit en majeure partie pendant le dernier trimestre de l'année financière, les revenus de la Banque ne diminuèrent pas autant que les chiffres cités à l'assemblée annuelle pouvaient le laisser croire. Néanmoins, c'était les plus lourdes pertes subies par la Banque depuis les années 1820 et, pour les couvrir et verser un dividende de sept pour cent, les administrateurs durent ramener la réserve de £75,000 à £15,250 et virer £30,764 du fonds de prévoyance et du solde des bénéfices non répartis.

Le président McGill termina son discours de 1848 sur un ton moins pessimiste ; il exprima « le ferme espoir que la confiance et la prospérité reviendront progressivement. . . . La récolte s'annonce très favorable dans toute la province, ajouta-t-il, et la reprise prévue du commerce de la Grande-Bretagne aura les mêmes résultats en revalorisant le bois et les bateaux de nos chantiers, ce qui offrira pour les opérations bancaires de meilleures possibilités qu'à l'heure actuelle. » La confiance que dénotent ces dernières remarques du président et le maintien du dividende, même à un taux réduit, se trouva justifiée par l'évolution des affaires de la Banque. Si le montant des effets escomptés continua à décliner jusqu'en août 1848, la circulation fiduciaire enregistra une augmentation de presque dix pour cent, et cette tendance se maintint au cours du mois d'octobre. L'approche de l'hiver plongea ensuite le commerce dans l'inactivité saisonnière habituelle.

Ni les archives de la Banque de Montréal ni celles de la province ne contiennent les rapports mensuels de la Banque pour les premiers mois de 1849, mais le discours de Peter McGill à l'assemblée des actionnaires du 4 juin 1849 apporte des renseignements intéressants sur cette période. Il annonça que les bénéfices de l'exercice avaient accusé une baisse de presque quatorze pour cent, mais qu'on n'avait dû affecter que £1,200 « pour les pertes subies et



LE PALAIS DE CRISTAL À TORONTO

L'Exposition provinciale, ancêtre de l'Exposition nationale canadienne d'aujourd'hui, eut lieu pour la première fois à Toronto en 1846. Son inauguration, manifestation mondaine à laquelle assista le gouverneur de la province du Canada, fut marquée d'une « réception après le défilé triomphal des équipages de l'aristocratie dans les rues de la ville. » Dans les années qui suivirent, la fête annuelle de la moisson eut lieu également à Hamilton, Cobourg, Kingston, Niagara, Brockville, London et Brantford.

Le premier édifice permanent de l'Exposition, le Palais de cristal de Toronto, représenté ici, fut ouvert en grande pompe en 1858. Connu officiellement sous le nom de Palais de l'industrie, cet édifice cruciforme, construit en fer et en verre, était surmonté d'un toit de tôle qui lui donnait l'aspect d'un « dôme lourd ».

A mesure que l'Exposition prenait de l'importance, on ajouta plusieurs annexes au Palais de cristal et, en 1877, un nouvel emplacement situé en face du lac Ontario devint le siège de l'actuelle Exposition nationale canadienne.

escomptées entre mai 1848 et mai 1849.» Par ailleurs, dans une lettre souvent citée qu'il adressa à lord Grey le 23 avril 1849, lord Elgin écrit: «Les trois quarts des commerçants sont en faillite, . . . les biens ont perdu 50 p. cent de leur valeur.» Comment réconcilier ces faits? Il semble que le gouverneur Elgin était influencé par la situation dans le Canada de l'est, alors que les états financiers de la Banque, en raison de son réseau de succursales, reflétaient les conditions économiques dans l'ensemble de la province.

Jusqu'à l'union du Haut et du Bas-Canada, l'économie canadienne s'était conformée aux exigences traditionnelles du mercantilisme. En vertu de ce système, un même ensemble économique comportait deux parties complémentaires; l'une remplissait des fonctions commerciales: organisation, finance et échange de produits de base, l'autre, des fonctions coloniales: défrichement, peuplement et production de denrées exportables. Pour fonctionner avec succès, cet ensemble devait, croyait-on, rester rigoureusement fermé à la concurrence étrangère. On y parvenait au moyen de tarifs préférentiels et de lois sur le commerce maritime qui réservaient tout le trafic à des navires battant pavillon britannique. Après l'Union et sous l'effet de l'injection de capitaux qui suivit, les forces vives du pays se mirent en branle pour la première fois. Montréal connut la prospérité, mais le Haut-Canada fut le principal bénéficiaire, car c'est dans cette partie de la province que furent investis la plupart des capitaux et que la majorité des immigrants décidèrent de s'établir.

Vers 1845 toutefois, Montréal éprouva une série de revers, et sa fortune subit une éclipse pendant plusieurs années. Chose curieuse, ce n'est pas l'abolition des lois sur les céréales qui sapa l'hégémonie commerciale de la ville, mais l'adoption des lois de drawback par le Congrès américain, en 1845 et 1846. Celles-ci ouvrirent une brèche dans le mur du monopole mercantile, et le Canada fut divisé en deux ensembles économiques. Dans cette nouvelle situation, la partie ouest de la province n'était plus prisonnière du mercantilisme et de ses rouages: elle disposait d'une deuxième voie d'accès à la mer que le Saint-Laurent ne pouvait concurrencer. Les choses avaient également changé pour le Canada de l'est puisqu'il ne pouvait prospérer sans son associé politique qui possédait une plus grande capacité de production. Dans ces conditions, il était possible qu'une région économique garde une bonne part de sa vitalité, pendant que l'autre subissait de dures épreuves. Ces circonstances expliquent dans une certaine mesure la stabilité de la Banque de Montréal au cours d'une période de prétendue dépression.

CHAPITRE TROIS



CHEMINS DE FER,
RÉCIPROCITÉ
ET HAUSSE DES PRIX

CHEMINS DE FER, RÉCIPROCITÉ
ET HAUSSE DES PRIX

- 1 -

Lorsque Francis Hincks reprit son ancien poste d'Inspecteur général, après le retour au pouvoir de Baldwin et LaFontaine en 1848, les difficultés financières qui l'attendaient durent paraître insurmontables. L'intérêt sur la dette publique constituait alors quarante pour cent des dépenses annuelles du gouvernement; les versements au fonds d'amortissement créé pour rembourser le prêt impérial étaient en retard, et les revenus de la province accusaient en 1848 une baisse de vingt-cinq pour cent par rapport à l'année précédente. Pour assombrir davantage le tableau, toutes les sources extérieures de capitaux se trouvaient temporairement coupées. Même si Londres n'avait pas eu ses propres blessures à panser, le crédit du Canada était tombé si bas que la province se vit refuser un prêt de £20,000. Tout espoir de reprise de l'aide impériale s'était évanoui avec l'apparition du cobdenisme, et d'ailleurs un nombre croissant de Britanniques auraient préféré qu'on se débarrasse des colonies au lieu de continuer à les subventionner.

Devant une telle situation, Hincks fut contraint d'avoir recours à des

expédients, dans le cadre rigide des lois fiscales de la province. Il pouvait espérer rationaliser ces lois ultérieurement, mais entre-temps il était obligé de placer ses obligations à court terme du mieux qu'il pouvait. Il déposa aussi un projet de loi majorant de vingt-cinq pour cent les droits d'importation, indépendamment du pays d'origine, et entama avec la Nouvelle-Ecosse et le Nouveau-Brunswick des pourparlers en vue de l'application de la réciprocité pour les produits du sol. C'est également à cette époque que le gouvernement Baldwin-LaFontaine, avec l'appui de lord Elgin, lança une campagne en faveur de la signature d'un traité de réciprocité avec les Etats-Unis.

Toutes les mesures possibles ayant été prises, la province réussit tant bien que mal à se maintenir à la surface, mais elle avait désespérément besoin d'une autre injection de capitaux, comparable au prêt impérial accordé quelques années auparavant. Journaliste d'expérience, Hincks avait certainement conscience de la nécessité d'attirer au pays d'importants placements étrangers, mais son expérience de banquier devait lui dire que seul un miracle rendrait la chose possible. Or, par un concours fortuit de circonstances, ce miracle se produisit. Il prit la forme de deux pétitions identiques demandant à la législature que le gouvernement subventionne la construction de deux chemins de fer. L'un, le *St. Lawrence & Atlantic*, devait relier Montréal à Portland, dans le Maine, assurant au Canada un accès permanent à la mer; l'autre le *Great Western*, traverserait la partie sud-ouest de la province, de Niagara Falls à Windsor, en vue de capter le trafic américain entre la côte atlantique et les riches Etats et territoires de la Prairie.

A cette époque, il n'y avait que soixante-six milles de voies ferrées dans toute l'Amérique du Nord britannique, alors qu'aux Etats-Unis la longueur des voies en service ou en construction atteignait 9,000 milles. En Grande-Bretagne, malgré un bref ralentissement, la construction ferroviaire progressait, et le réseau existant de nos jours allait être achevé en 1875.

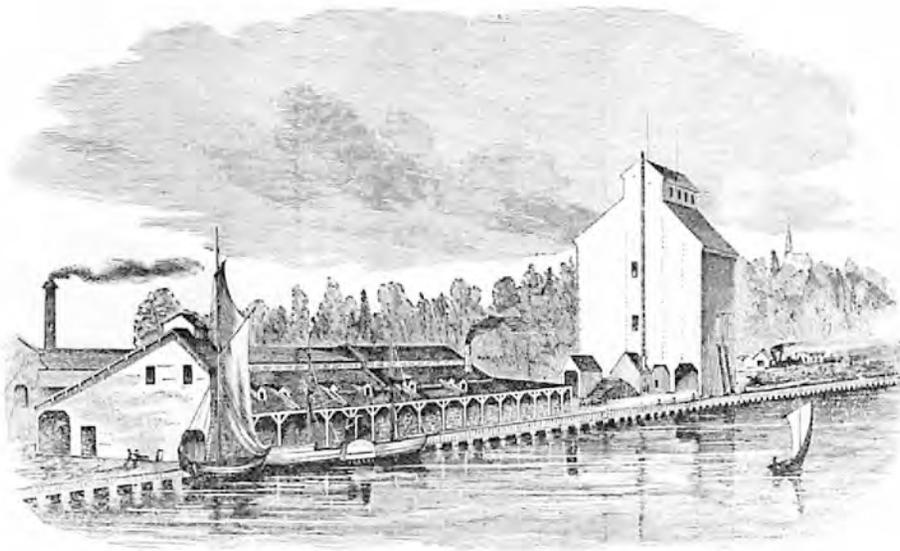
Après l'Union, la Province du Canada avait accordé des chartes à plus d'une douzaine de compagnies ferroviaires, mais peu de lignes dépassèrent le stade des études et relevés préliminaires. Le *St. Lawrence & Atlantic* et le *Great Western* offraient toutefois de meilleures garanties de succès. Entreprises d'inspiration canado-américaine, ces deux lignes bénéficiaient de l'appui d'éminents Canadiens: celle de l'est, en la personne d'Alexander Tilloch Galt, directeur de la *British American Land Company* qui possédait une partie du territoire des Cantons de l'est où devait passer la voie projetée; celle de l'ouest, en la personne d'Allan MacNab, président de l'Assemblée provinciale et conseiller

juridique de la *Gore Bank*, qui déclarait sans ambages : « Les chemins de fer, c'est ma politique. » Les deux chemins de fer réussirent à trouver des capitaux, et à la fin de 1848 le *St. Lawrence & Atlantic* exploitait même un tronçon de trente milles entre Longueuil et Saint-Hyacinthe, mais ils furent néanmoins victimes de la débâcle financière en Grande-Bretagne.

C'est à ce moment critique que Galt et MacNab s'adressèrent à la législature pour obtenir l'aide du gouvernement. Dans leurs requêtes, à la fois urgentes et empreintes de simplicité, ils déclaraient que « les fonds nécessaires ne peuvent être réunis au Canada, et les pétitionnaires éprouvent une grande difficulté à se les procurer dans d'autres pays » ; ils ne demandaient cependant aucune somme déterminée, préconisant plutôt l'adoption d'une politique générale de financement des chemins de fer. Compte tenu de l'état des finances et du crédit de la province, l'Assemblée aurait pu juger déraisonnables et peu sérieuses les requêtes de Galt et de MacNab ; au contraire, le comité des chemins de fer se déclara avec enthousiasme en faveur d'une garantie officielle des obligations des deux chemins de fer, jusqu'à concurrence d'un million de livres. Le Parlement fut alors prorogé, et l'affaire déferée au département de l'Inspecteur général.

Jusqu'alors, l'entreprise privée avait essuyé un échec dans deux cas distincts, le canal de Lachine et le canal Welland, tandis qu'avec la participation du public et une gestion gouvernementale, les canaux du Saint-Laurent, y compris les deux tronçons que l'on vient de mentionner, avaient été terminés sans encombre. Hincks était au courant de ces faits, tout comme il savait que son gouvernement était incapable de se procurer des capitaux étrangers pour ses propres besoins. Il était fort possible, par contre, que l'on puisse attirer ces capitaux en associant les secteurs privé et public, solution qui avait particulièrement bien réussi aux entreprises de transport en Grande-Bretagne, en Europe continentale et aux Etats-Unis.

A la rentrée du Parlement provincial, l'Assemblée fut saisie d'un projet de loi « prévoyant l'octroi de la garantie de la Province du Canada aux obligations des sociétés ferroviaires, à certaines conditions. » En résumé, la mesure législative autorisait le gouvernement à garantir l'intérêt sur cinquante pour cent des obligations émises par une société ferroviaire se proposant de construire une voie ferrée d'au moins soixante-quinze milles de longueur, dès l'achèvement de la moitié de la voie. Le gouvernement exigeait pour sa protection des garanties hypothécaires, des états financiers semestriels et la création de fonds d'amortissement.



ELÉVATEURS À GRAINS DE HAMILTON

Bien que Hamilton ait été fondée en 1778 et constituée en municipalité en 1846, la ville ne devint l'un des grands centres industriels du Canada que lorsqu'elle fut reliée à Niagara Falls par le chemin de fer *Great Western*, en 1853. L'année suivante, le service ferroviaire fut prolongé jusqu'à Windsor, et l'entrée en vigueur du traité de réciprocité avec les Etats-Unis engendra un accroissement marqué du commerce avec les ports américains des Grands Lacs. Dans le port de Hamilton, les installations du *Great Western*, qu'on voit sur cette reproduction de 1863, pouvaient transborder trois mille boisseaux de grains à l'heure, des wagons de chemin de fer aux bateaux amarrés au quai.

En 1843, alors que la population de la ville n'atteignait pas encore cinq mille habitants, H. G. Baker arriva à Hamilton pour y ouvrir une agence de la Banque de Montréal. Les affaires furent si bonnes que, deux ans plus tard, le plafond des prêts autorisé était le deuxième en importance des neuf bureaux de la Banque dans le Canada de l'ouest. En 1856, le bureau de Hamilton, qui comptait six employés, reçut officiellement le nom de succursale.

Présentée par Francis Hincks et appuyée par Allan MacNab, la loi de garantie subit la troisième lecture en avril 1849, fut approuvée sans soulever la moindre objection et reçut la sanction royale le 30 mai. Au cours de la même session parlementaire, les municipalités furent habilitées à prêter aux entreprises de construction de routes et ponts; une interprétation large de la loi leur permettait même d'avancer des fonds aux chemins de fer.

Ces mesures législatives furent critiquées à l'époque, et elles le sont encore de nos jours. On leur reprocha d'avoir été une invitation au gaspillage et à la corruption, d'avoir ouvert la voie à la spéculation et à l'inflation, d'avoir grevé le pays d'une dette qui tripla en neuf ans. Aucune de ces accusations n'a été complètement réfutée. Il est indéniable que le gaspillage et la corruption furent mêlés à la politique canadienne; la spéculation et l'inflation firent monter les prix à des niveaux encore jamais atteints, et les dettes accumulées par les chemins de fer entre 1850 et 1860 ne furent liquidées que cinquante ans plus tard. Mais, d'un autre côté, le succès de cette manœuvre visant à attirer de l'étranger des capitaux privés donna l'élan nécessaire à une croissance économique dont le rythme égala, et dépassa peut-être même, celui des Etats-Unis à la même époque.

— 2 —

Avant l'adoption de la loi de garantie, plusieurs sociétés ferroviaires avaient tenté de se faire ouvrir un crédit auprès de la Banque de Montréal, mais sans grand succès. Exceptionnellement, le *St. Lawrence & Atlantic* contracta un emprunt de £6,000 à l'automne de 1848, au moment où les propositions Galt-MacNab étaient encore entre les mains de l'Inspecteur général. Cette avance, nécessaire à l'achèvement du premier tronçon de la ligne, fut accordée contre la garantie personnelle des administrateurs. Plusieurs facteurs expliquent l'attitude de la Banque, notamment la situation économique, qui avait empêché une nouvelle émission d'actions, et l'affaire des canaux, qui était venue confirmer les dangers de trop s'engager dans le financement des grands travaux d'utilité publique.

Par ailleurs, la situation politique internationale a pu influencer sur la décision du Conseil de ne pas participer au financement des chemins de fer, même après l'adoption de la loi de garantie. A la fin de mai 1849, peu après la clôture de la session parlementaire, Francis Hincks s'embarqua pour l'Angleterre avec la double mission de lancer un emprunt de £500,000 et de contrecarrer l'influence de William Cayley, chargé par les adversaires de la loi d'indemnisation

des victimes de la rébellion de faire rejeter cette loi. La tentative de Cayley fut effectivement mise en échec, mais Hincks ne réussit pas aussi facilement à obtenir le prêt urgent de £500,000. La maison Baring Brothers accepta de lancer l'émission, mais l'incendie des édifices du parlement, au mois d'avril, et les progrès du mouvement annexionniste avaient créé en Grande-Bretagne un climat peu propice à la vente d'obligations canadiennes. Devant une telle situation, la Banque estima que la loi de garantie n'avait plus grande signification.

Pour les annexionnistes, les hésitations des financiers londoniens étaient une nouvelle preuve de l'intention de la métropole d'abandonner sa colonie du Canada. Venant après l'abrogation des *Corn Laws*, la suppression du tarif préférentiel sur les bois canadiens et l'expédition au Canada, en 1847, de milliers d'immigrants irlandais dans l'indigence, l'échec de Hincks ne fit qu'accroître le mécontentement dans la colonie. Les marchands de Montréal et tous ceux qui éprouaient des difficultés financières rejetaient le blâme sur le gouvernement, provincial ou impérial; les tories, indignés de voir la loi d'indemnisation sanctionnée par lord Elgin, estimaient que leur loyauté avait été trahie; beaucoup de Canadiens craignaient que les partisans de Cobden, dont l'intention avouée était de se débarrasser des colonies, ne réussissent à imposer leurs vues au Parlement britannique.

Le mouvement annexionniste, qui domina brièvement la scène canadienne, était une conséquence directe de ces craintes et frustrations. Son but, exposé dans le Manifeste de 1849, était «une séparation amicale et pacifique de la Couronne britannique, et une union, à des conditions équitables, avec la grande confédération des Etats souverains de l'Amérique du Nord.» Présenté comme la seule solution pratique aux difficultés économiques du Canada, le mouvement reçut au début l'appui de personnes influentes du monde de la finance et du commerce dans le Canada de l'est, y compris des actionnaires et administrateurs de la Banque de Montréal. Mais, le débat se prolongeant et un semblant de prospérité économique étant revenu au pays, la plupart des partisans de la première heure abandonnèrent le mouvement.

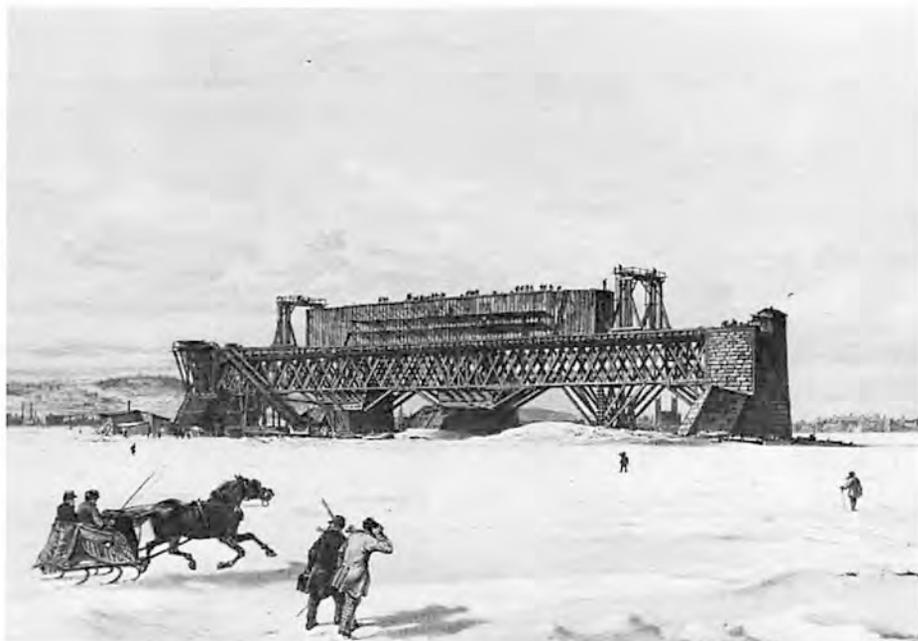
Le Manifeste comparait le retard économique du Canada aux progrès rapides réalisés partout au sud de la frontière, passait en revue les diverses solutions proposées pour donner au pays l'élan qui lui manquait, et concluait que le seul remède était l'annexion. Aux yeux des auteurs de cette analyse de la situation économique du Canada, le Manifeste dut paraître irréfutable; pourtant, lorsqu'on le fit circuler, il ne recueillit que mille signatures. L'une des causes de cet échec peut être attribuée au sentiment d'apathie avec lequel

les Américains accueillirent le projet d'annexion. Parmi les facteurs plus importants, on peut citer la reprise des affaires aux Etats-Unis et une autre excellente récolte dans le Canada de l'ouest en 1849, ce qui contribua à dissiper le malaise, même dans l'est de la province. Enfin, Francis Hincks accéléra la déroute du mouvement. Ayant pu se rendre compte en Angleterre de la méfiance qu'inspiraient aux capitalistes les rumeurs d'annexion et de reniement de la dette, le ministre des Finances rentra immédiatement au Canada et fit campagne dans toute la province en faveur de la préservation des liens avec la Couronne. On a prétendu que ses harangues avaient à elles seules maintenu le Canada dans l'Empire. Cette opinion contient une part d'exagération, mais la campagne de Hincks rassura les capitalistes anglais et, au début de 1850, les banquiers Baring Brothers annoncèrent que l'émission d'obligations canadiennes de £500,000 avait été vendue à prime.

En octobre 1850, la Banque de Montréal refusa d'accorder un prêt au chemin de fer *Great Western* contre la garantie d'obligations de la ville de Hamilton, prétextant que «ce serait contraire aux principes régissant la conduite de ses affaires.» Elle informa néanmoins le président de la compagnie qu'elle consentirait volontiers une avance de £25,000 contre des garanties personnelles. Au printemps suivant, la Banque avança £85,000 au *St. Lawrence & Atlantic*, acceptant une garantie provisoire du gouvernement en attendant l'émission d'obligations.

Malgré le succès de l'émission provinciale de 1850, on ne tarda pas à s'apercevoir que les titres des chemins de fer canadiens, qu'ils soient garantis par la province ou les municipalités, ne pouvaient soutenir à Londres la concurrence d'autres valeurs ferroviaires beaucoup plus attrayantes provenant d'Europe, de Russie, des Etats-Unis et même d'Amérique du Sud. Une fois de plus, Hincks vint à la rescousse en faisant voter par le Parlement, en 1851, une loi qui prévoyait la construction d'une grande ligne par la province et les municipalités, si les avantages offerts par la loi de garantie se révélaient insuffisants.

La ligne projetée, dont les plans furent soumis au Parlement à la session suivante, devait relier Trois-Pistoles, en aval de Québec, à Sarnia, sur le lac Huron. Une charte accordée en novembre 1852 fit du Grand-Tronc le chemin de fer le plus long, le plus audacieux et le plus imposant du monde entier, surpassant même ceux des Etats-Unis et de la Russie. Ayant reçu l'appui de lord Elgin, des financiers Baring Brothers et Glyn, Mills & Co., ainsi que de la firme britannique Peto, Brassey, Jackson & Betts, spécialisée dans la construction ferroviaire, le projet capta l'imagination des capitalistes britanniques



UNE MERVEILLE DU GÉNIE

En 1853, le chemin de fer du Grand-Tronc décida de relier l'île de Montréal au terminus de la rive sud du Saint-Laurent où aboutissait sa ligne de Portland, dans l'Etat du Maine. Robert Stephenson, fils de l'inventeur de la locomotive, fut chargé de préparer les plans du pont Victoria et les travaux commencèrent le 22 juillet 1854.

Le premier train qui franchit le pont tubulaire de 9,144 pieds arriva à Montréal le 17 décembre 1859. Toutefois, l'ouverture officielle du pont fut retardée jusqu'au 25 août 1860. Ce jour-là, le prince de Galles plaça le dernier rivet, et ce fut le début de six jours de fêtes.

On voit ici la travée centrale à laquelle les ouvriers travaillèrent jour et nuit durant l'hiver de 1858-59, afin d'assembler le tube de fer avant que les embâcles du printemps ne pussent emporter les échafaudages. Jusqu'à ce qu'on ait pratiqué des ouvertures pour aérer le tube, chaque train qui le traversait était enveloppé de fumée, et les voyageurs se protégeaient comme ils pouvaient du bruit fracassant de la locomotive et de la pluie d'escarbilles qu'elle lançait.

et leurs capitaux se déversèrent sur le Canada. Une autre création de Hincks, la loi des emprunts municipaux consolidés, accéléra l'avalanche. Aux termes de cette loi, les obligations municipales étaient placées dans un fonds commun à même lequel on émettait des obligations portant la garantie du gouvernement provincial. Complétant la loi de garantie de 1849 et ses amendements, la nouvelle loi permit la construction d'embranchements qui relièrent les zones productives de l'arrière-pays au grand axe est-ouest et stimula la mise en valeur de régions jusque-là peu développées.

L'essor prodigieux des chemins de fer dans les années 1850-60 a récemment été relaté de façon remarquable par G. R. Stevens; il n'est donc pas nécessaire de nous y attarder davantage. Nous ajouterons seulement que lorsque le grand effort de construction prit fin à la fin de la décennie, la longueur des voies en service dépassait 2,000 milles, les frais de transport avaient été considérablement réduits, et les voyages ne prenaient plus que quelques heures en été et quelques jours en hiver; bref, en l'espace de quelques années, le Canada était passé du XVIII^e au XIX^e siècle. En outre, conséquence indirecte des apports de capitaux attirés par les chemins de fer, de nouvelles industries avaient surgi, l'agriculture avait occupé toutes les terres productives facilement accessibles et l'économie s'était hissée à un nouveau palier.

- 3 -

Bien que la reprise économique ait été attribuable à l'origine à des récoltes exceptionnellement abondantes, elle ressuscita les anciennes demandes en faveur d'un relâchement du crédit et d'une plus grande liberté bancaire, comme celle qui existait, croyait-on, partout aux États-Unis. On citait en exemple l'Etat de New-York, dont le régime en vigueur permettait à n'importe quel particulier ou groupe de faire légalement le commerce de banque, à condition de déposer des valeurs agréées auprès du Contrôleur des banques et d'observer certains règlements. Ce régime de liberté bancaire avait été établi en 1838 pour remédier aux abus du système de monopole, mais il avait lui aussi donné lieu à des abus. Pendant ses cinq premières années d'existence, vingt-neuf banques avaient fait faillite, surtout parce qu'un manque de contrôle avait permis aux banques de prêter sans garanties suffisantes. Dès que la loi fut rendue plus stricte, le régime de liberté bancaire fonctionna avec succès dans l'Etat de New-York et dans les autres Etats qui l'adoptèrent.

Aux yeux de Hincks, la loi new-yorkaise avait un grand avantage: elle exigeait que la moitié des valeurs déposées en couverture des billets soient des

titres du gouvernement américain ou de l'Etat. En remplaçant «titres du gouvernement» par «obligations provinciales», le ministre des Finances pouvait disposer automatiquement d'un moyen commode de placer ses instruments de crédit essentiels, au lieu d'avoir à les écouler par petites quantités. Cette perspective, que venaient renforcer les arguments convaincants de W. H. Merritt, mieux au courant des pratiques bancaires américaines que la plupart des banquiers canadiens, se concrétisa dans un projet de loi que Merritt déposa lui-même à la session de 1850. Ce projet prévoyait l'abrogation de toutes les lois en vigueur régissant les banques sans charte et la création d'autres établissements bancaires soumis à de nouveaux règlements.

La loi de liberté bancaire fut adoptée par un vote de 34 contre 24. Tout en s'inspirant du régime de l'Etat de New-York, elle était en essence comparable à la loi qui avait régi les banques provinciales anglaises avant le *Joint-Stock Bank Act* de 1826. Une des nouveautés de la loi canadienne était la faible mise de fonds exigée: toute société de cinq personnes ou plus pouvait ouvrir une banque avec £25,000 seulement, sous réserve de certaines conditions. Les banques devaient déposer auprès du Receveur général un minimum de £25,000 en effets publics (c'est-à-dire des obligations provinciales) portant intérêt de six pour cent, après quoi elles recevaient des billets qui, à leur émission, devenaient monnaie légale pour le paiement des droits de douane, taxes et autres redevances.

Comme les règlements régissant les banques à charte, la loi interdisait les billets d'une valeur inférieure à cinq shillings et soumettait les actionnaires à la double responsabilité. Les banques devaient aussi produire des rapports semestriels, et leur passif ne pouvait dépasser le triple du capital versé. Elles étaient dispensées de la taxe de circulation de un pour cent alors perçue sur les banques à charte, mais ne pouvaient avoir de succursales, étant limitées à un seul bureau d'escompte et de dépôts. D'autres dispositions autorisaient le Receveur général à mettre en liquidation toute banque qui refusait de racheter ses billets en espèces pendant une période de dix jours, les billets alors en circulation devenant une créance privilégiée garantie par les obligations déposées auprès du gouvernement. La loi établissait au Canada deux précédents importants: pour la première fois, le gouvernement participait directement à l'émission de la monnaie et les détenteurs de billets avaient un privilège sur l'actif des banques.

A la même époque, le Parlement adopta une autre loi qui autorisait les banques à charte à garder et à vendre des hypothèques sur immeubles, acquises

en gage de créances non acquittées. Cette loi, qui donnait plus de latitude aux banques à charte, fut peut-être adoptée pour répondre aux mêmes besoins que la loi de liberté bancaire, mais elle favorisa la spéculation foncière, circonstance qui devait par la suite contribuer à la faillite de plusieurs banques en périodes de crise.

Lord Elgin sanctionna immédiatement la loi de liberté bancaire, et son adoption fut bien accueillie du public, notamment dans le Canada de l'ouest. Toutefois, dans certains milieux conservateurs, on estima que ses conséquences probables seraient plus néfastes que l'annexion. Un grand journaliste de l'époque, Robert Abraham, écrivit à la *Gazette* de Montréal : « Cette loi est tellement monstrueuse . . . que les pigeons qui nichent actuellement dans les volutes du portique de la Banque de Montréal seront bientôt les seuls occupants des guichets d'escompte », ajoutant que « la fabrication de billets sans valeur sous la garantie d'un gouvernement comme le nôtre pourrait bien pousser les banques à charte à expatrier leurs capitaux. » La réaction de la Trésorerie de Londres fut moins hyperbolique, mais aussi peu enthousiaste. Les lords avaient perdu la bataille du contrôle de la monnaie et des banques ; néanmoins, ils reprochèrent au gouverneur Elgin de ne pas avoir soumis à leur examen et approbation ce qu'ils considéraient être une loi monétaire. Parmi les suggestions faites par Londres, une seule fut retenue : le remplacement des rapports semestriels au Receveur général par des rapports mensuels.

Le régime de banques libres ou privées avait rendu de grands services à la Grande-Bretagne pendant les guerres contre la France, et il se révélait également profitable à l'expansion territoriale des Etats-Unis. Mais au Canada, il était voué à l'échec pour différentes raisons, la première étant son manque d'adaptation aux réalités canadiennes. Même si la création de nouvelles banques avait répondu à un réel besoin, ou s'il y avait eu des centres que ne desservaient pas encore les succursales des banques à charte, il est peu probable que les capitalistes aient placé leur argent dans les banques libres. En effet, les conditions qui leur étaient imposées limitaient considérablement leur marge de bénéfice puisque, à la différence des banques à charte, elles devaient placer leur capital dans des valeurs à faible rendement et restreindre en même temps leurs émissions de billets. En forgeant un instrument qui améliorerait les finances provinciales, Hincks se montra peut-être, pour une fois, trop parcimonieux.

La Banque de Montréal adopta une attitude d'indifférence à l'égard de l'expérience, occupée qu'elle était à suivre la vague de prospérité qui prit

naissance en 1850 et atteignit les proportions d'une marée en 1854, année où l'ensemble de l'économie canadienne bénéficia de la guerre de Crimée. En 1852, le dividende avait été porté à sept pour cent et, au cours des trois années précédentes, la réserve s'était accrue de quelque £60,000. Fait encore plus révélateur, la moyenne de la circulation fiduciaire était passée de £397,302 à £603,639 au cours de la même période. La reprise des affaires était donc évidente, et le Conseil se prépara à répondre à la demande croissante de crédit qui suivrait inévitablement.

En 1848, la législature avait autorisé une augmentation de capital de £250,000, mais la Banque n'y donna pas suite à cause du malaise économique qui régnait alors dans le pays. Il lui fallut donc présenter une nouvelle demande. Le 16 novembre 1852, le président annonça aux administrateurs que la pétition avait reçu la sanction royale et que la Banque était en outre autorisée à transférer ses actions et à payer des dividendes en Angleterre. Cette extension de pouvoirs devait avoir une influence décisive sur l'essor futur de la Banque. Dans l'immédiat, toutefois, malgré la concurrence des banques libres et des chemins de fer sur le marché des capitaux, la Banque de Montréal réussit sans difficulté à placer au Canada 4,700 actions de la nouvelle émission à £60 l'action, soit avec une prime de vingt pour cent, ne vendant que 300 actions en Angleterre.

En 1853, la Banque subit en quelque sorte le contrecoup de la loi de liberté bancaire. Le 4 octobre en effet, John et William Molson démissionnèrent de leur poste d'administrateur qu'ils occupaient depuis dix-neuf ans dans le cas de John, depuis plus de dix ans dans le cas de son jeune frère. Désirant profiter des avantages du nouveau régime bancaire, ils avaient décidé de ressusciter l'ancienne Banque Molson qui avait connu une brève existence durant la crise monétaire de 1837-38. Il est aussi possible que leur décision ait été influencée par la part active qu'ils prenaient alors au lancement de sociétés ferroviaires.

Les frères Molson furent remplacés au Conseil par David Torrance, membre d'une famille de marchands associée de longue date à la Banque, et par Benjamin Holmes qui venait d'être nommé vice-président du Grand-Tronc. La Banque Molson reçut sa charte moins de deux ans après et devint un complément plutôt qu'une rivale de la Banque de Montréal. Les deux établissements devaient finalement fusionner en 1925.

Malgré la nouvelle émission de capital lancée au début de 1853, la Banque ne pouvait apparemment satisfaire toutes les demandes de crédit. A Montréal,

elle avait épuisé ses ressources en fournissant les fonds nécessaires à la réparation des dégâts causés par deux incendies dévastateurs qui, durant l'été de 1852, avaient détruit douze cents maisons et laissé neuf mille personnes sans abri. Dans le Canada de l'ouest, l'essor de la construction ferroviaire avait considérablement augmenté les demandes de prêts, et la Banque avait atteint la limite de ses possibilités; elle dut refuser d'ouvrir de nouvelles succursales et, en novembre 1853, imposer des limites de quatre et six mois sur le crédit à l'achat de céréales et de bois.

La guerre de Crimée vint alors donner un nouvel élan à la prospérité canadienne. La Grande-Bretagne fut coupée de sa source d'approvisionnement en blé provenant de la région de la mer Noire, et ses importations de bois de la Baltique furent menacées. Les agriculteurs canadiens profitèrent donc d'une forte hausse de la demande, et l'industrie du bois, qui s'était tournée vers le marché américain, bénéficia soudainement d'une reprise du commerce avec les îles Britanniques.

La guerre eut aussi une conséquence moins heureuse mais inévitable: la hausse des prix. Le cours du blé dépassa le chiffre record de deux dollars le boisseau, et l'indice des prix de quinze denrées alimentaires fit un bond de presque cinquante pour cent entre 1853 et 1855. Les salaires ayant augmenté de quarante pour cent, le coût des travaux ferroviaires dépassa les prévisions des devis révisés, entraînant un ralentissement de la construction et nécessitant de nouveaux appels à l'aide financière du gouvernement. Pour compenser l'augmentation du coût de la vie, la Banque de Montréal procéda à un relèvement général des salaires qui passèrent de £16,676 en 1853 à £25,685 en 1856, soit une hausse de plus de cinquante pour cent. A cette époque, la Banque employait cent douze personnes réparties entre le siège social, vingt et une succursales et trois sous-agences, ces dernières travaillant à commission.

La réciprocité commerciale avec les Etats-Unis était devenue une question d'intérêt politique au Canada après l'adoption du libre-échange par la Grande-Bretagne, et son premier défenseur au Parlement fut W. H. Merritt en 1846. Sa tentative n'aboutit pas, mais elle prépara le terrain à la loi de réciprocité de 1849 qui offrait aux Etats-Unis un régime de libre-échange pour certains produits agricoles, miniers et forestiers. En 1848, une délégation canadienne s'était rendue à Washington pour convaincre la Chambre des représentants de voter une loi ratifiant cette politique, mais le projet fut bloqué au Sénat par l'opposition des agriculteurs. Les passions soulevées par le débat sur l'abolition de l'esclavage compromirent les chances de succès des missions commerciales



HALIFAX VU DE DARTMOUTH (1853)

En 1749, les Anglais fondèrent la base navale de Halifax pour protéger la Nouvelle-Angleterre contre la puissance maritime de la France et la menace de la forteresse de Louisbourg. Plus de 2,500 colons, venus avec la garnison, s'établirent le long des rives d'une baie que les Indiens appelaient Chibouctou ou Long Port.

Le port ne tarda pas à être pourvu de chantiers navals et à développer son commerce avec les Antilles, la Grande-Bretagne et la Nouvelle-Angleterre. Les échanges avec cette dernière se trouvèrent toutefois restreints après l'entrée en vigueur des lois sur la navigation, en 1775, mais l'Angleterre abolit ces lois en 1849, et, à l'époque du dessin reproduit ici, Halifax comptait 21,000 habitants et son port abritait des navires de commerce de toutes les nations.

Un régime de réciprocité fut négocié en 1850 entre les provinces Maritimes et la province du Canada, et lorsque la Nouvelle-Ecosse et le Nouveau-Brunswick entrèrent dans la Confédération canadienne en 1867, la Banque de Montréal ouvrit une succursale à Halifax.

qui se succédèrent, et la diplomatie de lord Elgin ne porta ses fruits que lorsqu'il devint urgent pour la Nouvelle-Angleterre de régler la question des pêcheries de l'Atlantique. Le traité de réciprocité fut signé le 5 juin 1854; il entra en vigueur au Canada le 18 octobre et fut proclamé par le président des Etats-Unis le 16 mars 1855. En plus d'accorder aux Américains des droits de pêche dans les eaux canadiennes à des conditions très avantageuses, le traité comportait des droits réciproques de navigation sur les eaux intérieures et prévoyait l'échange d'une grande variété de produits du sol. Le traité devait durer dix ans, après quoi chaque partie pouvait le dénoncer moyennant un préavis d'un an.

L'entrée massive de capitaux étrangers, la guerre de Crimée et le traité de réciprocité exercèrent des influences tellement diverses qu'il est presque impossible de faire une analyse définitive de l'économie de cette époque. Les états financiers de la Banque de Montréal font apparaître une remarquable expansion, mais il est difficile de faire la part de l'inflation dans les chiffres cités aux assemblées annuelles. En 1854, par exemple, le rapport d'exercice indique que les opérations d'escompte avaient fait un bond de £800,000 pour atteindre £2,571,205 et que l'actif se chiffrait à £3,133,038, soit une augmentation de plus de trente pour cent. De l'autre côté du bilan, les dépôts avaient progressé d'à peine £80,000, mais la circulation fiduciaire était passée de £780,805 à £1,243,155. En période de hausse des prix, il fallait naturellement plus d'argent pour les opérations commerciales, mais la nette différence entre l'augmentation des dépôts et celle de la circulation peut paraître surprenante de nos jours où la plupart des gens préfèrent garder le moins possible d'argent liquide et où une expansion de la masse monétaire se reflète surtout dans l'accroissement des dépôts.

Les bénéfices nets, qui étaient en progression constante depuis le début de la décennie, enregistrèrent une forte augmentation en 1854, atteignant £133,605. Un virement de £65,000 porta la réserve à £171,320, engendrant pour la première fois un désaccord entre la direction de la Banque et ses actionnaires. La plupart de ceux-ci estimaient, en effet, qu'il était temps de procéder à une répartition plus généreuse des bénéfices. De son côté, Peter McGill conseillait vivement de porter d'abord la réserve à £250,000 (un million de dollars), après quoi, ajoutait-il, tous les bénéfices « pourront être distribués sous forme de dividendes accrus ou supplémentaires. » Le président réussit à faire accepter son point de vue, et les actionnaires, pour obtenir plus rapidement satisfaction, votèrent une augmentation de capital portant celui-ci à

£1,500,000. La demande présentée au Parlement reçut la sanction royale le 18 décembre 1854.

Au cours de l'exercice suivant, les dividendes passèrent à huit pour cent et la réserve s'éleva à £212,500, mais la Banque eut la mauvaise fortune de perdre Alexander Simpson, qui remit sa démission quelques jours après l'assemblée annuelle. Le caissier quitta le siège social aussi discrètement qu'il y était entré moins de dix ans auparavant, mais les administrateurs ne restèrent pas insensibles aux services qu'il avait rendus : le 12 juin, ils votèrent une résolution « exprimant à M. Simpson leur sympathie, et le regret sincère que son état de santé l'oblige à quitter son poste de caissier à la Banque ; tout en acceptant sa démission, les administrateurs désirent en outre marquer leur appréciation de ses loyaux et dévoués services, au cours de sa carrière de trente et un ans dans la Maison, en le priant d'accepter la somme de cinq mille livres. » Le poste vacant fut offert à David Davidson, descendant d'une vieille famille d'Édimbourg et dont le neveu, Randall Davidson, devait plus tard devenir archevêque de Cantorbéry et recevoir le titre de baron Davidson of Lambeth. On sait peu de chose de l'expérience professionnelle du nouveau caissier, sinon qu'il était directeur du bureau de la *Bank of British North America* à Montréal au moment de son engagement par la Banque de Montréal. Comme ses prédécesseurs Holmes et Simpson, il allait remplir ses fonctions avec compétence au cours d'une période cruciale de l'histoire des banques canadiennes.

- 4 -

Le 11 avril 1855, les actionnaires réunis en assemblée extraordinaire approuvèrent une augmentation de capital, la deuxième en deux ans, et les livres de souscriptions pour les dix mille nouvelles actions furent ouverts quelques jours avant l'assemblée générale de juin. Les actionnaires inscrits souscrivirent immédiatement la moitié de l'émission, mais cinq années s'écoulèrent avant le paiement de toutes les actions. Disposant d'un capital de \$6 millions, la Banque de Montréal était en 1859 l'une des trois plus grandes banques d'Amérique du Nord, les deux autres étant la *Bank of Commerce* de New-York et la *Citizens' Bank* de Louisiane qui avaient respectivement un capital de \$9 millions et de \$6.7 millions.

En 1855-56, la Banque réalisa de nouveau des bénéfices de l'ordre de £140,000, mais les pertes subies les années précédentes absorbèrent une bonne part de cette somme. Pour combler ces pertes et pourvoir aux créances

douteuses, on vira £42,700 du surplus de bénéfice (l'ancien fonds de prévoyance) et £37,500 de la réserve générale qui se trouva réduite à £175,000. Même si cette somme représentait encore la plus haute réserve de toutes les banques canadiennes, sa réduction dut porter un dur coup aux administrateurs. Mais c'était la règle du jeu : les pertes étaient la conséquence directe d'une dérogation du Conseil aux principes de prêts commerciaux.

L'origine de ces revers financiers remontait à juillet 1851, au moment où le groupe de Montréalais entrepreneurs qui depuis quinze ans exploitaient avec succès le chemin de fer *Champlain & St. Lawrence* avaient demandé à la Banque de leur consentir une avance. Après avoir terminé en 1836 le premier chemin de fer du Canada, entre La Prairie et Saint-Jean, ils prolongeaient maintenant la ligne jusqu'à la frontière américaine pour rejoindre le *Vermont & Canada*. Le prolongement avait déjà coûté plus de £200,000 lorsque la Banque de Montréal consentit à l'entreprise, contre la garantie de billets à quatre-vingt-dix jours, une avance de £30,000 pour terminer les travaux et acheter le matériel roulant nécessaire.

Entre-temps, un concurrent était apparu : le *Montreal & New York*, issu de la fusion de deux chemins de fer, le *Montreal & Lachine* et le *Lake St. Louis & Province*. Le premier, inauguré en 1847, était une voie de portage de neuf milles contournant les rapides de Lachine. L'autre était encore au stade de la construction ; une charte octroyée à William Molson prévoyait une ligne qui partirait des rives du Saint-Laurent, en face de Lachine, et irait rejoindre à la frontière le chemin de fer américain *Montreal & Plattsburgh*. Le *Montreal & New York* et son prolongement américain réunirent des capitaux en vendant des actions, et les travaux étaient déjà très avancés à l'été de 1852. En juillet, la Banque de Montréal consentit une modeste avance de £6,000, garantie par des billets du *Montreal & New York* ; trois mois plus tard, cette somme avait plus que quadruplé. Le voyage inaugural entre Montréal et Plattsburgh eut lieu le 20 septembre 1852, et moins d'un mois après, le 19 octobre, la Banque dut accorder un prêt de £46,000 garanti par des obligations de première hypothèque. William Molson et John Torrance, tous deux administrateurs de la Banque, s'abstinrent de voter comme c'était l'usage, parce qu'ils avaient des intérêts dans la compagnie emprunteuse. Sur la somme avancée, £26,000 servirent au remboursement de dettes antérieures contractées envers la Banque.

On ne peut que s'interroger sur les raisons ayant poussé le *Champlain & St. Lawrence* et le *Montreal & New York* à construire des voies parallèles, distantes de douze milles, qui étaient condamnées à se faire concurrence. Chose

PREMIER BUREAU
TÉLÉGRAPHIQUE (1846)

En 1846, deux ans après la première transmission d'un message télégraphique entre Baltimore et Washington, la *Toronto, Hamilton, Niagara and St. Catharines Electro-Magnetic Company* entreprit de relier ces villes ontariennes à Buffalo dans l'Etat de New-York. La première ligne télégraphique de la compagnie, entre le bureau de Toronto, représenté dans cette peinture, et Hamilton, fut mise en service en décembre 1846.

Durant l'été suivant, la *Montreal Telegraph Company* établit un service entre Montréal et Toronto, réduisant ainsi à quelques secondes la durée de transmission d'un message entre ces deux villes. Vers la fin de 1847, un prolongement jusqu'à Québec vint compléter le réseau de 540 milles de lignes, et 33,000 dépêches furent transmises durant les six premiers mois de service.

Les messages étaient transmis plus lentement qu'aujourd'hui, à cause des manettes peu pratiques utilisées pour émettre en Morse. Les boîtes triangulaires à réflecteurs qu'on voit sur les tables des opérateurs contenaient les récepteurs au son qui répondaient aux impulsions électriques reçues; la forme des boîtes permettait à chaque opérateur de faire fonctionner le manipulateur à faible volume, sans déranger ses compagnons de travail.

La Banque de Montréal avait aidé à financer la construction du télégraphe et elle ne tarda pas à profiter de ce nouveau moyen de communication. Au début de 1848, le Conseil résolut que, « par suite de la grande facilité des communications qui existe maintenant entre Québec et Montréal et permet de consulter rapidement le siège de la Banque, il n'est plus nécessaire de maintenir un président et un conseil d'administration dans la première de ces villes. » Les opérations de la succursale furent donc confiées à un directeur qui faisait rapport directement au siège social. Ce fut là une étape importante de la centralisation du réseau de succursales, dont le résultat fut de permettre une application plus uniforme et plus efficace des politiques de la Banque.

Peinture de Kenneth Danby



certaine, le *Montreal & New York* n'avait pas encore remboursé en août 1853 le prêt de £46,000 consenti pour six mois, et sa dette atteignait alors la somme de £75,000, la Banque détenant en garantie £100,000 d'obligations.

Au début de 1854, les deux sociétés ferroviaires ne parvenaient plus à faire face à leurs engagements. Pour leur donner un peu de répit et régulariser leur situation financière, la Banque décida de consolider toutes leurs dettes. Les négociations aboutirent en juin, et les deux sociétés signèrent un billet solidaire de sept ans. Mais à la fin de 1854 et au début de 1855 la Banque dut se porter à l'aide d'une compagnie, puis de l'autre. Finalement, au milieu de l'été de 1855, le Conseil en vint à la conclusion qu'il était temps de mettre fin aux atermoiements.

A une réunion tenue le 18 août, il fut résolu «d'intenter immédiatement contre cette compagnie [le *Montreal & New York*] une poursuite en recouvrement du billet échu de £84,217.» Une semaine après, le caissier annonça que les billets du *Champlain & St. Lawrence* avaient été protestés faute de paiement et que les autres engagements de cette société viendraient à échéance quelques jours plus tard. Le comité de finance de la Banque, prié de donner son avis sur l'attitude à adopter en cas d'une demande de renouvellement, répondit qu'il «estimait que la Banque devrait s'en tenir aux règlements prévus en pareil cas,» c'est-à-dire intenter des poursuites en recouvrement, «mais il espérait que les intéressés prendraient un arrangement avec la Banque.» Cette marque de confiance eut sa récompense. Le 7 septembre, le président du *Champlain & St. Lawrence* proposa d'acquitter en quatre versements trimestriels les billets endossés par ses administrateurs à titre personnel. Malgré la résolution adoptée, la Banque n'intenta aucune poursuite contre le *Montreal & New York*, et les billets échelonnés du *Champlain & St. Lawrence* ne furent pas toujours payés. Chargé d'examiner la situation en avril 1856, le Conseil décida finalement de défalquer les créances à raison de 7s. 6d. par livre, comblant la différence à l'aide de la réserve et du surplus de bénéfice.

Plus de trois années s'écoulèrent avant que la Banque de Montréal ne puisse tourner la page sur le fiasco des chemins de fer *Champlain & St. Lawrence* et *Montreal & New York*. A la différence d'un bon nombre de lignes canadiennes de l'époque, ces deux sociétés ne souffrirent pas d'une insuffisance de trafic – le territoire desservi, compte tenu de sa situation géographique, aurait dû être très rentable – mais d'une concurrence insensée et d'une mauvaise gestion commerciale. La concurrence disparut en partie en 1857 lorsque les deux sociétés fusionnèrent pour former le chemin de fer *Montreal & Champlain*.

Même alors, les avantages évidents de la fusion furent compromis, car une clause de la charte exigeait que les deux lignes maintiennent un service de voyageurs et de marchandises tous les jours de l'année, sauf le dimanche. Le *Montreal & Champlain* resta en exploitation jusqu'à son absorption par le Grand-Tronc, en 1872.

Si la Banque fit preuve de complaisance à l'égard de certaines sociétés de chemins de fer, comme on vient de le voir, elle adopta une attitude résolument distante envers la plupart des autres. Parmi celles-ci se trouvait le Grand-Tronc, qui était pourtant plus nécessaire au développement du Canada que toutes les autres voies de transport mises en chantier entre 1850 et 1860. Il est vrai que cette grande ligne était depuis son origine une entreprise essentiellement britannique. Si douze administrateurs sur vingt-six étaient des Canadiens, le siège social de la compagnie se trouvait à Londres, ses banquiers étaient Baring Brothers et Glyn, Mills & Co., et seulement deux pour cent des actionnaires vivaient au Canada. Néanmoins, le Grand-Tronc donna une nouvelle dimension à l'économie canadienne. Il est intéressant de noter que la Banque de Montréal devint finalement intéressée à l'entreprise en élisant à son Conseil d'administration le vice-président du Grand-Tronc, son ancien caissier et conseiller Benjamin Holmes. Dès lors, la Banque eut avec la société ferroviaire le même genre de rapports qu'avec les constructeurs de canaux, dix ans auparavant, c'est-à-dire que toutes ses avances servirent au financement des travaux ou à l'achat de matériel roulant. Ces avances, consenties pour la première fois en 1854, étaient automatiquement renouvelables, selon le système d'accréditif rotatif, et ne pouvaient dépasser £75,000. Tous les prêts étaient garantis par des obligations émises en vertu de la loi des emprunts municipaux consolidés, et remboursables à l'échéance en traites tirées sur Glyn, Mills & Co. à Londres.

Malgré l'attitude de la Banque dans les années 1850-60, il est probable qu'aucun groupe au Canada ne participa autant au développement et à l'amélioration des transports et communications du pays que les actionnaires et administrateurs de la Banque de Montréal. Ce rôle commença d'ailleurs bien avant la fondation de l'établissement. Vers 1790, James Phyn avait armé le voilier *Eweretta* pour faire la traite des fourrures; quinze ans plus tard, Horatio Gates prit part à la construction d'une route à péage entre Saint-Jean et la frontière américaine; en 1809, John Molson lança l'*Accommodation*, premier vapeur mis en service au Canada et l'un des premiers du monde à être exploité commercialement avec succès.

Il y eut par la suite le canal de Lachine, dont John Richardson et George

Garden furent commissaires, le chemin de fer *Champlain & St. Lawrence* et les premières lignes de télégraphe magnétique entre Toronto, Montréal et Québec. Mais toutes ces réalisations furent l'œuvre d'initiatives et de capitaux privés, la Banque de Montréal n'y participant que très rarement. Lorsqu'elle avançait des fonds, c'était toujours pour permettre la continuation de travaux déjà en cours, et les avances n'étaient faites que contre la garantie personnelle des promoteurs ou des entrepreneurs. En agissant ainsi, la Banque ne faisait que se conformer aux principes de banque commerciale qui avaient guidé la direction depuis les débuts. Cependant, l'expansion industrielle qui suivit l'Union entraîna un changement graduel de sa politique. Ce changement devint plus marqué au fur et à mesure que l'essor de la construction ferroviaire rendait plus complexes les entreprises commerciales et industrielles. Plus tard viendrait l'affaire du Canadien Pacifique; mais pendant toute cette première période d'expansion ferroviaire, la Banque de Montréal continua à se montrer très prudente, si bien que ses pertes furent minimes comparativement à celles de plusieurs autres banques à charte qui se lancèrent sans réserve dans le financement des chemins de fer et la spéculation foncière.

CHAPITRE QUATRE



PRUDENCE
RÉCOMPENSÉE

PRUDENCE RÉCOMPENSÉE

- 1 -

Le montant des capitaux étrangers investis dans les chemins de fer canadiens au cours des années 1850-60 varie, selon les estimations, entre \$60 et \$100 millions. A cet apport, déjà imposant en soi, il faut ajouter les dépenses militaires de la métropole, que l'on peut évaluer à au moins \$10 millions, et d'importants placements américains dans les industries forestière et manufacturière, notamment pour la fabrication d'instruments aratoires. Si l'on tient compte enfin des dépenses canadiennes en immobilisations, qui suivirent les premiers placements dans les chemins de fer et dont on ne connaîtra sans doute jamais l'étendue exacte, il apparaît que la formation du capital dépassa largement l'apport de \$60 à \$100 millions mentionné plus haut. Il est évident que le Canada ne doit pas uniquement à la construction ferroviaire d'avoir maintenu pendant une brève période un rythme de croissance qui surpassa peut-être celui des Etats-Unis. D'autres facteurs entrèrent en jeu : l'évolution sociale en Grande-Bretagne, la situation politique en Europe, les conditions économiques aux Etats-Unis, de même que la réciprocité commerciale et la guerre de

Crimée. De fait, on peut attribuer à ces deux derniers facteurs la remarquable expansion de l'industrie forestière après 1854 et la prospérité sans précédent que connut l'agriculture pendant plusieurs années.

Tout en s'abstenant de participer au financement des chemins de fer, sauf dans une faible mesure, la Banque de Montréal réussit néanmoins à doubler son capital en l'espace de deux ans. Ce fait nous donne une bonne indication de la vitalité du secteur commercial de l'économie à cette époque. Le procès-verbal de la trente-neuvième assemblée annuelle nous apporte d'autres preuves des progrès réalisés par l'établissement de la rue Saint-Jacques. Parmi les questions abordées, on relève la refonte des statuts de la Banque, l'absorption de la Banque d'Épargne de Montréal, l'adoption d'un nouveau règlement accordant un traitement aux directeurs et administrateurs, enfin une modification assez profonde de l'administration du siège social et de la gestion des succursales.

Bien que la Banque fût encore une jeune institution, les amendements et changements apportés à sa loi de constitution originale avaient fait de celle-ci un texte confus et redondant. Pour remédier à cet état de choses, le Conseil avait nommé au début de 1856 un comité chargé de reviser la charte, alors même qu'elle ne devait être renouvelée qu'en 1862. Le comité rédigea un projet de loi qui réduisait le nombre des clauses à trente-sept. Ce projet fut déposé à l'Assemblée par Luther Holton, député de Montréal et futur ministre des Finances dans le cabinet Sandfield Macdonald-Dorion.

Au moment de l'assemblée annuelle de 1856, le projet de loi était encore devant le Parlement, mais les actionnaires furent avisés qu'on avait l'intention de réduire le nombre des membres du Conseil de treize à neuf; on tint aussi à leur «rappeler respectueusement que l'expansion des affaires de la Banque impose au Conseil un surcroît de responsabilités et des fonctions plus onéreuses; aussi, pour que la Banque soit davantage en droit d'exiger une grande diligence dans l'accomplissement de ces tâches, il est proposé d'accorder une rémunération à ceux qui se verront confier la direction de ses affaires.» La teneur de ces changements semble indiquer que la gestion des affaires de la Banque reposait sur les épaules de quelques administrateurs, et on estimait qu'ils méritaient un meilleur traitement que leurs collègues moins assidus. Ces conclusions sont corroborées par le registre des présences aux réunions bihebdomadaires du Conseil, et aussi par une résolution adoptée après l'assemblée annuelle de 1856 et stipulant «que la rémunération accordée au Président pour l'année en cours sera de mille deux cent cinquante livres, et que les administrateurs présents aux réunions du Conseil recevront chacun cinq dollars (\$5) – étant entendu

qu'aucun administrateur n'aura droit à un jeton de présence s'il n'a pas occupé son siège dans les dix minutes après l'heure de la réunion.» Pour la première fois, le président de la Banque de Montréal avait l'assurance de recevoir ce qui constituait en fait un traitement fixe.

La codification de toutes les lois relatives à la Banque de Montréal fut sanctionnée le 19 juin 1856, mais le nombre des administrateurs ne fut réduit qu'à l'assemblée annuelle de 1857. La charte refondue limitait comme auparavant la dette totale de la Banque à trois fois le montant global du capital versé, des dépôts en espèces et des titres du gouvernement; elle restreignait aussi à un vingtième du total des effets escomptés le montant des avances et du crédit d'escompte accordés aux administrateurs à titre de particuliers ou d'associés d'une firme. La violation de la première disposition entraînait le retrait de la charte; dans ce cas, les administrateurs étaient individuellement et collectivement redevables de la dette excédentaire, mais un administrateur pouvait se disculper en faisant connaître publiquement son opposition au moment où le plafond était dépassé. Un règlement, adopté en conformité de la charte révisée, stipulait que si le capital subissait une moins-value de vingt-cinq pour cent, les administrateurs seraient tenus de convoquer une assemblée extraordinaire des actionnaires pour adopter les mesures nécessaires en la circonstance.

Comme on l'a dit plus haut, l'assemblée de 1856 fut aussi marquée par l'absorption de la Banque d'Épargne de Montréal. Cet établissement avait été fondé en 1819 en vue de «mettre à la disposition des classes inférieures une caisse de dépôt pour leurs petites économies, en leur accordant un intérêt mensuel raisonnable, le meilleur moyen d'aider les pauvres étant d'encourager chez eux le travail, l'épargne et la sobriété.» Le bureau de la Banque d'Épargne était situé dans l'immeuble de la Banque de Montréal, et les deux banques eurent souvent les mêmes directeurs et administrateurs. Samuel Gerrard s'occupa personnellement de la jeune banque pendant plusieurs années, tandis que Thomas Porteous et Frederick Griffin siégeaient à son conseil d'administration. La Banque d'Épargne était à la fois un actionnaire et un déposant de la Banque de Montréal qui lui versait un intérêt de trois à six pour cent, selon l'état du marché monétaire. Il semble que cet intérêt et les revenus de placements prudents constituèrent la principale source de ses modestes bénéfices.

En 1856, trois fondateurs seulement de la Banque d'Épargne étaient encore en vie: Samuel Gerrard, John Frothingham et J. T. Barrett, les deux premiers occupant respectivement les postes de président et vice-président; ils estimèrent que le moment était venu de se décharger de responsabilités chaque jour

plus lourdes. Des pourparlers furent entamés, des négociations suivirent, et le 3 avril 1856 la *Gazette* de Montréal annonça que la Banque de Montréal était dorénavant «redevable des soldes au crédit des déposants» et qu'elle accepterait «les dépôts comme la Banque d'Épargne de Montréal l'avait fait jusqu'ici.» Suivait un autre avis annonçant l'établissement d'un service de caisse d'épargne à la Banque de Montréal. Cette innovation est un autre signe de la prospérité de l'époque. Le plein-emploi et l'augmentation des salaires avaient donné naissance à une catégorie de déposants plus aisés que ceux pour qui la Banque d'Épargne avait été fondée. Lors de sa création, le Service d'épargne de la Banque de Montréal avait un actif de £59,423, 10s. 6d., soit environ \$237,000.

- 2 -

Peu de Canadiens auraient pu déceler un présage de mauvais augure dans deux événements survenus en 1856: la signature du traité de Paris, le 30 mars, et l'arrivée à Montréal du premier train direct venant de Toronto, le 27 octobre. Ces deux événements étaient, à vrai dire, des motifs de réjouissance; l'un marquait le retour de la paix en Europe et dans l'Empire, l'autre constituait une importante étape dans la conquête des vastes espaces canadiens. Pourtant, l'un et l'autre était à sa façon un signe avant-coureur de désastre économique. La fin de la guerre de Crimée fut suivie de l'inévitable crise d'après-guerre; l'achèvement de la voie principale du Grand-Tronc mit en chômage une armée d'hommes et d'attelages. La première grande période de construction ferroviaire touchait à sa fin: en 1857, il ne restait plus que 490 milles de rails à poser sur un total de 2,093 milles mis en service entre 1850 et 1860. Lorsque serait achevé le pont Victoria sur le Saint-Laurent, autre exploit des ingénieurs de l'époque, les entrées de capitaux britanniques cesseraient pour plus de vingt ans.

Il y avait aussi d'autres nuages à l'horizon. Pendant la période d'euphorie des années 1851-56, les importations avaient fortement dépassé les exportations et, malgré une augmentation des droits de douane perçus par la province, la dette publique avait plus que doublé, atteignant près de \$48 millions en 1856. A première vue, cette somme paraît un tribut relativement modique en comparaison du total des capitaux étrangers investis dans la province à cette époque; elle représentait à peine \$15 per capita, la population comptant alors environ deux millions d'habitants. Mais la politique financière du gouvernement était tellement simpliste que la conjonction d'une dette publique, d'une balance commerciale déficitaire et de la mauvaise rentabilité des chemins de fer et des

canaux rendit les obligations des sociétés ferroviaires canadiennes invendables à Londres. Les banquiers Baring Brothers, de leur côté, craignaient de ne pouvoir maintenir plus longtemps le marché des emprunts provinciaux, en raison de la fréquence des émissions.

Aussi sombres que nous paraissent ces présages dans leur perspective historique, ils n'eurent pas plus d'effet en 1856 que les mêmes signes dix ans auparavant. Il est vrai que l'économie était alors en plein élan. En l'espace de cinq ans, la valeur des placements par habitant avait atteint un niveau encore jamais égalé et qui ne devait être dépassé que pendant la période précédant la première guerre mondiale. Les populations urbaines augmentaient à un rythme accéléré: en 1861, les cinq plus grandes villes étaient Montréal (90,000 habitants), Québec (60,000), Toronto (45,000), Hamilton (19,000) et Bytown (15,000), devenue la municipalité d'Ottawa. En même temps, on avait défriché la majeure partie des terres arables de la province, les techniques de l'exploitation forestière avaient fait des progrès géants, des forges, des fonderies, des usines de laminage s'étaient établies à Montréal, à Lachine, à Hamilton et à Toronto pour répondre à une demande qui paraissait intarissable. Les lignes de chemins de fer avaient nécessité l'établissement d'ateliers de réparation autour desquels se créèrent de nouvelles bourgades qui attirèrent à leur tour des manufactures de textile, chaussures, meubles, peintures et verre, et même d'orgues et de mélodiums. Entre 1840 et 1850, la plupart des instruments aratoires étaient importés des Etats-Unis; en 1860, au moins quatre cents ateliers fournissaient les cultivateurs de leur région. Encore de nos jours, on peut voir le long des routes du sud de l'Ontario des fermes de style néo-gothique, vestiges de ces années d'opulence. Toutes construites en forme de L, avec un toit à pignon, des ornements de bois ajouré et des coins de mur en brique blanche, elles évoquent une époque où le blé se vendait \$2.25 le boisseau et le foin, \$30 la tonne.

L'accroissement de l'activité urbaine et le déplacement des populations rurales vers les villes créèrent une pénurie de bâtiments commerciaux. La Banque décida en conséquence qu'il était temps de mettre fin aux baux à court terme et de se doter d'immeubles permanents. Plusieurs terrains à bâtir furent achetés entre le printemps et l'automne de 1856, et les travaux de construction progressèrent rapidement. En novembre, nous apprend un procès-verbal du Conseil, le président permanent du comité de construction, John Redpath, quitta Montréal pour inspecter «les bâtiments de la Banque à Belleville et Brockville», et «pour étudier les possibilités de construire des maisons de



UN GLISSOIR À HULL VERS 1855

L'aménagement de glissoirs permettant aux billes et aux trains de bois d'éviter les rapides devint chose courante dans la vallée de l'Outaouais après qu'on en eut emprunté l'idée à la Scandinavie en 1829. Plusieurs de ces glissoirs furent construits par le gouvernement, et les droits perçus procuraient au Trésor des revenus appréciables.

Jusqu'en 1860, le principal débouché de l'industrie canadienne du bois fut le marché anglais, qui offrait les avantages du tarif préférentiel; mais le marché des Etats-Unis prit bientôt de l'importance, en particulier après le traité de réciprocité de 1854. De nombreux producteurs américains établirent dans la vallée de l'Outaouais de grandes scieries dont la production de madriers et autres produits du bois était expédiée aux Etats-Unis par rail ou par bateau à vapeur.

Un autre facteur a grandement influencé l'industrie du bois: l'introduction de la scie circulaire, vers le milieu du siècle. Le procédé de sciage continu accrut à tel point le rendement que certaines scieries produisirent jusqu'à 15 millions de pieds de bois par année.

banque à Cobourg, Guelph et Hamilton.» La plupart des établissements bancaires construits vers le milieu du XIX^e siècle par la Banque de Montréal existaient encore un siècle plus tard, et quelques-uns n'ont été démolis que dans les dix dernières années. S'il est probable que John Redpath dirigea la construction de toutes ces nouvelles banques, ornement de nombreuses villes, on sait peu de chose des architectes qui en conçurent les plans.

La Banque ne s'intéressa pas seulement aux locaux de son réseau de succursales; on vit à la même époque un accroissement du paternalisme déjà noté dans les années 1840-50 et une plus grande centralisation de la direction du personnel. Connaissant le climat d'effervescence qui régnait alors – salaires élevés, plein-emploi, profusion de débouchés et incitations constantes à la spéculation – il n'est pas étonnant que certains employés se soient montrés insatisfaits et aient rué dans les brancards. Il est plutôt surprenant que leur nombre soit resté limité et que leurs incartades n'aient pas été plus graves; néanmoins, ces écarts entraînèrent un resserrement de la discipline.

Le personnel ayant bénéficié d'une augmentation générale des salaires deux ans auparavant, le Conseil reçut peu de plaintes à cet égard; par contre, les procès-verbaux indiquent que la consommation d'alcool créa un réel problème (comme partout en Amérique du Nord), que les détournements devinrent fréquents et que plus d'un directeur de succursale, attiré par l'appât de gains faciles pour lui-même ou des clients favorisés, se révéla une lourde charge pour la Banque. Les mesures disciplinaires prenaient le plus souvent la forme d'un avertissement, d'une mutation ou d'une rétrogradation, rarement d'un renvoi. Aux employés en état d'ébriété on conseillait d'entrer dans une société de tempérance, et la plupart des personnes fautives pouvaient s'amender.

On peut expliquer en partie ces écarts du personnel par la complexité croissante de l'administration du siège social et plus spécialement par le manque d'adaptation du système d'inspection établi par William Gunn avant son départ pour Québec en 1848. L'inspection des succursales avait subi un relâchement, et si leur comptabilité continuait à être vérifiée à intervalles réguliers, on avait trouvé plus commode, à cause des difficultés de transport, de remplacer les visites d'inspection par des rapports. Pour mettre fin à cette situation, la Banque créa en 1852 le poste d'inspecteur des succursales. A l'origine, on avait projeté de confier ce poste aux différents directeurs de succursales, par roulement de deux ans, mais cette solution se révéla peu satisfaisante. Lorsque le mandat du deuxième titulaire expira, le Conseil décida de chercher une personne compétente hors des cadres de la Banque. Les recherches prirent fin en

décembre 1856 lorsqu'arriva une offre de services d'Edwin H. King, alors sous-directeur du bureau de la *Bank of British North America* à Montréal. Comme on le constatera, l'engagement de King fut un événement heureux dans l'histoire de la Banque de Montréal.

Les prix commencèrent à fléchir en Grande-Bretagne à la fin de 1856, mais on ne retrouve aucun des facteurs extraordinaires qui avaient causé la crise et la panique financière dix ans auparavant. L'approche d'une autre dépression cyclique n'eut sur le moment aucun effet sur l'économie canadienne. Ce fait est attribuable en partie au régime de réciprocité : le Canada fut emporté par la vague d'expansion qui, aux Etats-Unis, suivit la guerre du Mexique, la colonisation de l'Ouest et la ruée vers l'or de la Californie en 1849. Les statistiques nous permettent de mesurer l'étendue de la participation canadienne à cette expansion. Entre 1855 et 1860, le Canada exporta chaque année en moyenne 27½ millions de boisseaux de céréales par Buffalo et Oswego, et seulement 672,625 boisseaux par Montréal et les autres ports canadiens. Il est évident, en l'occurrence, que le marché britannique n'avait plus grande importance, du moins pour le Canada de l'ouest.

A l'assemblée annuelle de juin 1857, le président McGill fut en mesure de déclarer : « Les opérations du dernier exercice ont été dans l'ensemble satisfaisantes. » La Banque avait versé un dividende de huit pour cent et viré £10,000 à la réserve, la portant à £185,000 ou \$740,000. Le président ajouta néanmoins quelques mots de mise en garde :

« Dans des circonstances plus favorables aux intérêts de la Banque que celles qui existent actuellement, les administrateurs se seraient montrés disposés à accroître davantage la réserve, en espérant qu'il ne serait plus nécessaire d'y puiser. L'expansion du commerce de la Province, l'augmentation rapide de la valeur des biens notamment dans la partie Ouest, apportent des preuves encourageantes, du progrès du pays.

« Cependant, les administrateurs ne peuvent pas se dissimuler que ces signes de prospérité reflètent dans une large mesure les importantes dépenses de travaux publics et le cours élevé des produits agricoles ; et maintenant que ces facteurs ont presque disparu, on peut redouter une réaction temporaire dont les effets probables sur les affaires commerciales inspirent naturellement des craintes. »

Conformément à la charte révisée, le nombre des membres du Conseil

d'administration fut réduit de treize à neuf au cours de l'élection qui suivit. Voici quels étaient les neuf nouveaux administrateurs et la date de leur première élection au Conseil : Peter McGill (1819), T. B. Anderson (1830), John Redpath (1833), James Logan (1835), Thomas Ryan (1847), Henry Thomas (1849), Benjamin Holmes (1853), David Torrance (1853) et D. Finlayson (1857). Les quatre administrateurs sortant de charge étaient Harrison Stephens (1845), John Brooke (1845), Hugh Allan (1847) et John Boston (1848).

- 3 -

La nomination de E. H. King au poste d'inspecteur des succursales, au début de 1857, fut rapidement suivie de mesures tendant à améliorer l'administration des succursales. Des irrégularités furent corrigées, le relâchement prit fin et, lorsque les autres moyens avaient échoué, on eut recours à des mesures disciplinaires. Comme on l'a déjà dit, les renvois étaient l'exception, mais les rétrogradations eurent pour effet d'augmenter la fréquence des mutations et des promotions. Les employés les plus compétents passaient du siège social aux succursales ou d'une succursale à l'autre lorsqu'il y avait une vacance à combler. C'est ainsi que fut instauré à la Banque un système souple de formation et de promotion, comparable à celui qui existe de nos jours.

Le souci de l'efficacité dont King faisait preuve se retrouve dans une résolution du Conseil, adoptée le 8 décembre 1857 :

«Le Conseil, ayant pris en considération le surcroît de travail que comporte l'administration des affaires de la Banque, compte tenu de l'extension de ses opérations et de ses nombreuses succursales, et aussi l'importance d'un contrôle complet de chaque service de la Banque, a résolu qu'il convenait de libérer le Caissier de la responsabilité des opérations locales à Montréal et de confier celles-ci à une succursale distincte de la Banque, gérée par un directeur nommé à cette fin.»

Le siège social était donc déchargé des opérations courantes et pourrait dorénavant se consacrer aux questions d'administration et d'orientation générale. La finesse de cette suggestion n'ayant pas échappé aux administrateurs, King fut immédiatement nommé directeur de la nouvelle succursale qui devint la plus importante de la Banque. Pour que ce remaniement ne soit pas interprété comme un manque de confiance envers le caissier David Davidson, le Conseil

accorda à celui-ci une augmentation qui porta son salaire à £1,500 par an.

A part cette réforme administrative, il ne semble pas y avoir eu de changements notables dans l'activité de la Banque au cours des quatre mois qui suivirent l'assemblée annuelle de juin 1857. On peut donc déterminer avec précision le début de la crise économique au Canada, à l'aide des procès-verbaux du Conseil et des situations mensuelles soumises au gouvernement. Les principaux postes – effets escomptés, dépôts et circulation fiduciaire – varièrent peu jusqu'à l'automne de 1857 : les escomptes s'établissaient à £2,631,000 en avril et à £2,649,000 à la fin de septembre, tandis que les dépôts s'élevaient aux mêmes dates à £682,000 et £695,000. La circulation fiduciaire atteignit même le chiffre record de £835,000 en septembre. C'est à ce moment que la baisse commença. Les dépôts diminuèrent de plus de £100,000, soit presque quinze pour cent, en octobre ; les escomptes et la circulation suivirent le mouvement, mais plus graduellement, accusant une baisse de dix et vingt pour cent respectivement à la fin de l'année. Dès janvier 1858, l'économie avait trouvé un nouveau palier où elle se stabilisa jusqu'à la fin de 1859.

La crise de 1857 survint au Canada à un moment où l'essor démographique, les apports de capitaux étrangers et l'inflation du temps de guerre avaient donné au pays un rythme d'expansion qu'il ne pouvait soutenir, compte tenu de ses frontières géographiques à cette époque. S'il avait eu un «Middle West», le Canada aurait pu récolter les fruits de cette brève période d'intense activité. Au lieu de cela, il se heurta à deux réalités qui allaient influencer fortement sur son développement économique et politique jusqu'à la fin du XIX^e siècle : la présence du Bouclier canadien, s'étendant au nord et à l'ouest sur une distance de mille milles, et l'attraction exercée par les Etats-Unis.

Le catalyseur de la quatrième grande récession de l'histoire du Canada fut la faillite, le 24 août 1857, de l'agence new-yorkaise de l'*Ohio Life Insurance and Trust Company*, l'un des établissements financiers les plus actifs de la Prairie américaine. Un resserrement du marché à court terme sur la place de New-York avait déjà précipité la chute des valeurs ferroviaires, préparant le terrain à une panique financière. Les banques de New-York réagirent à la faillite de l'*Ohio Life* en réduisant davantage leurs opérations d'escompte, ce qui fit monter les taux d'intérêt à trente-six pour cent en octobre. A la mi-octobre, toutes les banques, sauf une à New-York, avaient suspendu les remboursements en espèces, et cent cinquante établissements financiers de la Pennsylvanie, de la Virginie et du Maryland étaient en faillite.

Les réactions canadiennes à cette série d'événements furent confuses et

contradictoires. Le numéro du 5 septembre de la *Gazette* de Montréal, par exemple, annonce une «panique financière» à New-York et quelques faillites, surtout parmi les teneurs de marché. Mentionnant «*The Ohio Life and Trust Co.*», le rédacteur exprimait l'avis «que cette faillite ne nuira pas aux opérations commerciales . . . Il est probable que la tempête se calmera rapidement, et la confiance renaîtra plus durable que jamais.» Comme nous l'avons vu, la Banque de Montréal ne ressentit les premiers effets de la crise qu'en octobre. Lorsque le Conseil se réunit à la fin du mois pour passer en revue les opérations du premier semestre, il décida de réduire le dividende à trois pour cent, mais, à la réunion suivante, MM. Finlayson, Ryan et Thomas insistèrent pour que l'on consigne au procès-verbal leur opposition à cette réduction. L'encaisse métallique de la Banque atteignait alors le chiffre appréciable de £224,490; trois mois plus tard, en janvier 1858, elle n'était plus que de £159,620. Cette baisse était attribuable en partie au rachat de billets provenant des Etats-Unis et en partie à la paralysie qui frappa soudainement l'économie canadienne.

Les banques canadiennes s'unirent pour résister à ceux qui les pressaient de suspendre les remboursements en espèces et, plus tard, connurent leur heure de vertueuse supériorité en maintenant la convertibilité, mais ce fut au prix d'une réduction sensible de leur circulation fiduciaire et de leurs services au public. Cette situation devait par la suite soulever la colère des commerçants et entraîner une autre enquête parlementaire sur les banques.

Lorsque le marché spéculatif s'effondra aux Etats-Unis, l'économie canadienne était déjà à ce point affaiblie que le désastre outre-frontière ne produisit pas les convulsions habituelles. Les chemins de fer, mal administrés, n'avaient pas répondu aux espérances; le chômage augmentait à un rythme accéléré, renversant le mouvement de population entre les villes et la campagne; les propriétés urbaines perdirent la moitié de leur valeur et l'exode vers la Prairie américaine recommença. Pour ajouter à ces malheurs, la récolte de 1857 fut mauvaise à cause de pluies tardives, et le resserrement soudain du crédit bancaire, nécessaire au maintien de la convertibilité, arrêta presque toute activité commerciale.

La situation n'était guère meilleure dans le secteur public. Les municipalités qui avaient assumé de lourdes obligations en vertu de la loi sur les emprunts municipaux consolidés ne pouvaient faire face aux intérêts, et encore moins aux versements au fonds d'amortissement. La dette provinciale augmentait à mesure que les importations baissaient. En Grande-Bretagne, le rédacteur financier du *Times* se faisait l'écho des désillusions de la Cité :

«Si un règlement honorable tarde plus longtemps à intervenir, il faut espérer que les pouvoirs publics au Canada, à l'échelon provincial ou local, ne verront plus de longtemps la couleur de l'argent de notre public trop crédule.»

Les revenus de la province se trouvèrent tellement réduits en 1858 que l'Inspecteur général William Cayley et son successeur Alexander Galt durent majorer les droits sur les produits fabriqués provenant de Grande-Bretagne et des États-Unis, tout en procédant à d'autres aménagements tarifaires dans l'espoir d'attirer plus de trafic vers le Saint-Laurent. Les droits fixés à 15 pour cent en 1856 furent relevés à 20 et 25 pour cent en 1859, et un système compliqué de valeurs en douane et de remboursement des droits d'entrée constitua la réponse tardive du Canada aux lois américaines de drawback adoptées plusieurs années auparavant.

Ces mesures douanières eurent de profondes répercussions. Elles irritèrent les manufacturiers britanniques et américains, les premiers en allant contre le principe du libre-échange, les autres en augmentant le handicap qu'imposait aux Américains le régime de réciprocité. La révision des tarifs douaniers ne fut d'ailleurs pas étrangère à la dénonciation du traité en 1865. Bien que rendus nécessaires par l'état de la trésorerie, les nouveaux tarifs étaient essentiellement protecteurs et ils annonçaient déjà la «politique nationale» du parti conservateur. Leur adoption marquait une nouvelle étape sur la voie de la souveraineté canadienne; leurs répercussions donnaient un aperçu de ce qu'il en coûterait pour y parvenir.

Au cours de la session parlementaire de 1857, une autre étape de cette difficile progression fut franchie: la longue controverse qui avait opposé la Trésorerie de Londres et le ministère des Colonies aux gouverneurs et corps législatifs du Canada au sujet de la monnaie coloniale aboutit enfin. Entamé en 1762 par le gouverneur Murray, le débat s'était prolongé avec plus ou moins d'acrimonie jusque dix ans après l'Union. L'Inspecteur général Hincks avait alors fait adopter la loi monétaire de 1850 qui alignait la monnaie canadienne sur les étalons américains. La loi fut rejetée à Londres, mais la discussion qui suivit entre Hincks et les lords de la Trésorerie permit finalement d'établir comme principe que les Canadiens avaient le droit de régler leurs difficultés monétaires comme ils l'entendaient. Ce point acquis, Hincks put déposer à la session de 1853 une série de résolutions en faveur de l'adoption du système décimal, et un nouveau projet de loi fut soumis à la Trésorerie. La réponse

des lords fut assez timide : ils ne s'opposaient plus au système décimal, mais proposaient de remplacer le mot « dollar », jugé offensant, par « royal » et d'appeler les autres pièces shillings et marks, plutôt que cents. Hincks était prêt à faire ces concessions, mais le débat à l'Assemblée lui fit changer d'avis : l'usage américain rallia tous les suffrages, ne soulevant que quelques objections de caractère sentimental. Le projet de loi finalement adopté changeait complètement le système monétaire canadien ; il mettait fin au cours légal des pièces d'argent étrangères et établissait de nouveaux étalons monétaires : l'aigle américain et le souverain britannique, dont les valeurs étaient fixées respectivement à \$10 ou £2. 10s. 0d. en monnaie d'Halifax et à \$4.86 $\frac{2}{3}$ ou £1. 4s. 4d.

La chute du cabinet Hincks-Morin empêcha la mise en vigueur de la nouvelle loi monétaire, et aucune autre mesure ne fut prise avant avril 1855 ; le comité des comptes publics déposa alors la résolution suivante :

« Il est résolu qu'après le 31 janvier 1856, il n'y aura qu'une seule monnaie de compte et de paiement dont le dollar sera l'unité et l'étalon ; les comptes publics devront être tenus en dollars, cents et mills, et les pièces auront la même valeur intrinsèque que celles des Etats-Unis. »

C'est à ce moment que Cayley, survivant du *Family Compact* et successeur de Hincks au ministère des Finances, fit le jeu de la Trésorerie britannique et réussit à faire retirer la résolution. A la session suivante, Cayley répéta sa manœuvre, malgré plusieurs mémoires demandant à la législature de mettre en vigueur la loi monétaire de 1853.

Dans les derniers jours de la session de 1857, l'Assemblée adopta finalement une loi rendant obligatoire l'emploi des dollars et des cents dans toute la comptabilité du gouvernement et les comptes qui lui seraient soumis, mais autorisant aussi l'indication de l'ancienne monnaie dans une colonne parallèle. Un grand nombre de commerçants utilisèrent immédiatement le nouveau système, et les banques avisèrent le public qu'à compter du 1^{er} janvier 1858 « toutes les valeurs négociables payables au Canada devront être libellées en dollars et cents. » Les délais administratifs avaient préparé le public à ce changement et le système entra en vigueur sans difficulté. Les premières pièces canadiennes de un cent en cuivre et de cinq, dix et vingt cents en argent arrivèrent de l'Hôtel de la Monnaie britannique au milieu de 1858 ; toutefois, jusqu'à l'assemblée annuelle de 1870, la Banque de Montréal continua à soumettre ses rapports dans les deux monnaies, livres et dollars.

Les banquiers canadiens firent également bon accueil à un amendement de la loi contre l'usure qui limitait le taux d'intérêt légal à six pour cent, plafond imposé au Canada depuis 1777. Critiquée depuis longtemps par les établissements de crédit, la loi fut modifiée par Hincks, durant son fructueux passage au ministère des Finances, de façon à ne plus s'appliquer qu'aux banques, compagnies d'assurances et sociétés de crédit légalement constituées. Pour ces catégories d'établissements, les dispositions et sanctions prévues par la loi restaient les mêmes : les contrats de prêt prévoyant un intérêt supérieur à six pour cent étaient frappés de nullité, et le prêteur devait payer le triple du montant du prêt, cette somme étant répartie également entre la Couronne et les parties demandant justice, c'est-à-dire les dénonciateurs. Ces mesures d'exception devinrent encore plus vexatoires lorsque le resserrement du crédit bancaire aux Etats-Unis fit monter le taux d'escompte dans ce pays à quinze pour cent et même plus. Une loi votée en 1858 apporta une certaine amélioration en autorisant les banques à percevoir un intérêt de sept pour cent sur les prêts de plus de quatre-vingt-dix jours ; pour les prêts à plus court terme, le taux resta le même, soit un demi pour cent par mois, percevable au moment de l'escompte. Finalement, en juin 1859, la Banque de Montréal et la *Bank of British North America* annoncèrent que, « compte tenu de l'augmentation du loyer de l'argent en Angleterre et à New-York », elles avaient « convenu d'un commun accord de porter le taux d'intérêt à 7 pour cent dans tout le Canada. »

Les rapports annuels de la Banque en 1858 et 1859 révèlent que la direction de la Banque avait su faire face à une situation difficile. Malgré des créances douteuses évaluées à \$ 150,000 en 1858, les administrateurs avaient déclaré un dividende de sept pour cent sans toucher à la réserve, et en 1859 le dividende fut porté de nouveau à huit pour cent. Les dépôts avaient subi une forte baisse en 1858, mais elle fut effacée l'année suivante, et les effets escomptés avaient diminué d'à peine dix pour cent. Une réduction marquée de la circulation semble indiquer toutefois que le chiffre total des prêts comprenait une part importante de renouvellements ou prolongations. La Banque avait pu obtenir ces résultats grâce à sa politique d'escompte, ne s'engageant qu'avec prudence dans le financement des chemins de fer et limitant ses biens immobiliers aux propriétés légalement acquises en garantie de comptes douteux.

Entre-temps, la reprise économique aux Etats-Unis avait incité un nombre croissant de Canadiens de l'Ouest à émigrer au Michigan et dans les Etats de la Prairie où, si le loyer de l'argent était élevé, ceux qui en avaient besoin pouvaient au moins s'en procurer. Cette émigration, s'ajoutant à la pénurie de

crédit au Canada, donna lieu à une campagne en faveur de la création de nouvelles banques, tandis qu'Alexander Galt, devenu officiellement ministre des Finances, cherchait un moyen d'assainir les finances provinciales. Malgré les relèvements du tarif douanier, les revenus de la province étaient encore loin de suffire au paiement des dépenses courantes et de l'intérêt sur la dette publique. Réduit à l'extrémité, Galt nomma en mars 1859 une commission d'enquête chargée de déterminer les causes de la dernière crise financière. Ses intentions étaient apparemment de faire taire les critiques et de préparer la voie à une nouvelle tentative pour mettre sur pied la banque d'émission projetée par Sydenham. Grâce à cette banque, il espérait faire d'une pierre deux coups : corriger certains défauts du système d'émission fiduciaire sans contrôle et rétablir les finances publiques.

Le rapport de la commission, rendu public en juin, reposait sur les réponses à un questionnaire détaillé envoyé aux principaux directeurs de banque et ne contenait rien de bien nouveau. Fait assez surprenant, on y tenait les récents apports de capitaux britanniques responsables de la spéculation effrénée et des folles dépenses qui avaient suivi ; en d'autres termes, les conclusions du rapport étaient plus morales qu'économiques.

Le caissier de la Banque de Montréal, David Davidson, exprima l'opinion unanime des banques à charte en déclarant que le régime existant avait facilité la création d'un capital bancaire trop élevé pour les besoins du pays et permis à des banques de se lancer en affaires avec un capital versé insuffisant. Comme mesures correctives, il proposait que les banques soient tenues de publier à intervalles réguliers les noms de leurs actionnaires et associés ainsi que le montant des actions acquittées, la sécurité du public reposant en dernier ressort sur la double responsabilité des actionnaires. La plupart des grandes banques estimaient que le capital minimum exigé devrait être de \$1,000,000 pour les banques à charte et de \$400,000 pour les autres établissements financiers, et qu'aucune banque ne devrait entrer en activité avant le paiement du tiers ou de la moitié du capital souscrit. Toutes les banques favorisaient l'abrogation complète de la loi contre l'usure. Enfin, guidé sans doute par sa connaissance des banques écossaises, le caissier de la Banque de Montréal recommandait que l'encaisse métallique représente le quart de l'émission fiduciaire et le septième des dépôts, et que les banques règlent leurs soldes en espèces pour limiter davantage les émissions.

Les opinions recueillies par la commission constituaient une bonne analyse critique du régime bancaire canadien, et plusieurs lois furent adoptées au

cours de la même session, en particulier une «Loi accordant des facilités additionnelles pour les opérations commerciales.» Réclamée par les commerçants et les banques, cette loi était une première ébauche des dispositions relatives aux gages et du futur article 88 de la loi sur les banques. Pour la première fois, les banques étaient autorisées à prêter sur connaissements et récépissés-warrants; elles pouvaient devenir propriétaires des biens gagés et les garder pendant un délai de six mois en cas de défaut de paiement. Les législateurs ont conservé par la suite cette particularité du système bancaire canadien et étendu sa portée, permettant ainsi aux banques d'accroître sans cesse les services offerts à la classe commerçante. Le Parlement adopta aussi en 1859 une loi concernant les modalités de la taxe sur les billets de banque, et deux autres unifiant les textes législatifs relatifs aux banques à charte et aux banques libres.

- 4 -

Dans une lettre adressée par Glyn, Mills & Co. à un correspondant canadien, le 7 septembre 1859, une allusion à la situation économique du Canada laissait entendre que le plus fort de la tempête était passé. Pourtant, la Banque de Montréal estimait que la situation au Canada ne justifiait qu'un optimisme prudent, et pour ses deux rivales de l'Ouest, la *Bank of Upper Canada* et la *Commercial Bank*, l'avenir paraissait lourd de menaces. Dans le Canada de l'est, on fondait de grands espoirs sur la prochaine mise en service du pont Victoria et le creusage du chenal du lac Saint-Pierre, mais la situation était moins encourageante dans le Canada de l'ouest. Au début de l'automne de 1859, deux banques firent faillite et d'autres durent faire face à des retraits massifs. Ces événements ébranlèrent la confiance du public et avivèrent les critiques contre la politique bancaire du gouvernement.

A la fin du premier semestre de l'exercice, la Banque de Montréal déclara néanmoins son dividende habituel de quatre pour cent; les bénéfices avaient atteint \$292,000, soit le plus haut chiffre depuis 1856, tandis que les créances irrécouvrables ne dépassaient pas \$40,000. Fait plus intéressant pour le personnel de la Banque et aussi pour les flâneurs de la place d'Armes, les travaux de transformation entrepris plusieurs mois auparavant étaient en voie d'achèvement. Au début du printemps, il avait été nécessaire d'enlever le dôme pour protéger le reste du bâtiment, et on avait profité de l'occasion pour rénover l'intérieur de la banque. A la même époque, la ville adopta un plan d'agrandissement de la place d'Armes, et la Banque offrit d'y contribuer pour \$6,000, à condition que les autres banques se montrent aussi généreuses.

En plus de ces améliorations, le Conseil chargea le sculpteur John Steell d'exécuter le groupe de statues qui orne le fronton de l'édifice à portique, rue Saint-Jacques. Déjà célèbre par sa statue d'Alexandre le Grand domptant son cheval Bucéphale et par sa figure assise de Sir Walter Scott à Edimbourg, Steell, s'il faut en croire la légende, fut prié de représenter un groupe conventionnel dont la figure centrale serait Britannia, armée d'un trident et d'un bouclier. Il proposa à la place une composition plus symbolique du Canada : les armoiries de la Banque de Montréal, flanquées de deux Indiens et entourées de chaque côté d'un marin et d'un colon représentant le commerce et l'agriculture. Le groupe, sculpté en Ecosse, mesure cinquante-deux pieds de haut, pèse vingt-cinq tonnes et est composé de vingt pièces. Aujourd'hui patinée par le temps, cette œuvre sculpturale demeure l'une des plus imposantes du Canada.

Les transformations et embellissements de l'édifice du siège social furent les seules manifestations concrètes de confiance en l'avenir que se permit le Conseil à ce stade de la crise. On ne construisit pas de nouvelles succursales ; au contraire, plusieurs agences du Canada de l'ouest furent fermées ou rattachées à une succursale voisine. Les administrateurs jugèrent également inopportunes les demandes d'ouverture de nouvelles succursales, demandes que n'avait pas ralenti le marasme économique. Cette inactivité s'explique en partie par le doute que faisait planer sur le pays la commission d'enquête instituée par Galt. Les craintes que pouvait entretenir le Conseil furent d'ailleurs confirmées à la rentrée du Parlement en février 1860 : le discours du Trône annonçait une revision des lois bancaires.

Les banques avaient déjà jeté elles-mêmes les bases de cette revision dans les réponses fournies à la commission parlementaire l'année précédente, et Galt était maintenant prêt à remédier aux maux dénoncés par Davidson et ses collègues. Pour préparer l'opinion, des articles inspirés en haut lieu parurent dans la presse officielle, dénonçant les défauts réels et imaginaires du régime en vigueur, mais sans trop insister sur le fait que le vice le plus grave – l'excès de capital bancaire – était imputable au gouvernement.

L'un des défauts que l'on critiquait le plus, et avec raison, était le manque d'uniformité dans la valeur de la monnaie de papier en circulation dans la province. Cette situation existait parce que les banques n'étaient tenues par la loi de racheter leurs billets qu'à leur lieu d'émission ; partout ailleurs, elles les changeaient à un prix inférieur à la valeur nominale. Devenu maître de sa monnaie, le Canada subissait encore les séquelles de l'époque ancienne où une pièce d'argent avait une certaine valeur à Montréal ou à Québec et une tout

LA RÉCOLTE DES POMMES EN
NOUVELLE-ÉCOSSE
(VERS 1865)

En 1605, après avoir hiverné sur une île de la baie de Passamaquoddy, un petit groupe de colons aventureux traversa la baie de Fundy et s'établit à Port-Royal. Plusieurs établissements français ne tardèrent pas à apparaître dans les vallées fertiles de l'actuelle province de la Nouvelle-Ecosse. Dès le début, les colons acadiens se livrèrent avec succès à la culture de la pomme, et vers 1633 y il avait de beaux vergers près de l'embouchure de la rivière Annapolis.

Les habitants de la Nouvelle-Angleterre et les Loyalistes qui vinrent en Nouvelle-Ecosse durant la seconde moitié du dix-huitième siècle s'efforcèrent d'améliorer les vergers existants et, plus tard, ils firent venir de jeunes plants de pommiers d'Angleterre et de diverses parties de l'Amérique du Nord, afin d'introduire plusieurs variétés nouvelles de ce fruit.

Les premières exportations de pommes à destination de l'Angleterre se firent par voilier en 1849 et, en 1880, la culture de la pomme était devenue une industrie prospère. La production et les exportations augmentèrent ensuite d'une façon constante. En 1892, on vendit la moitié d'une récolte de 300,000 boisseaux à l'étranger et, quarante ans plus tard, la production atteignait un sommet de cinq millions de boisseaux.

La scène peinte ici représente la récolte des pommes dans un verger des environs de Wolfville, sur la côte sud du bassin Minas. A l'arrière-plan, le premier édifice du collège Acadia. Ce collège, qui est devenu une université, fut fondé en 1838 par les membres de la *Nova Scotia Baptist Education Society*. Faute d'argent, ceux-ci fournirent les matériaux et leur travail pour construire un élégant édifice en bois, qui fut terminé en 1845.

Peinture de Thomas De Vany Forrestall



autre en amont des rapides du Saint-Laurent. Le remède de Galt consistait à instituer une Trésorerie provinciale qui aurait le monopole de l'émission et mettrait ainsi en circulation des billets ayant la même valeur dans toutes les parties de la province. C'était là une variante de la banque d'émission de Sydenham.

Selon le projet de Galt, les banques devraient abandonner progressivement leur privilège lucratif d'émission de billets en échange de ce qui leur semblait être une compensation insuffisante et peu équitable : la suppression de la taxe de un pour cent sur la circulation et l'abolition du règlement les obligeant à placer dix pour cent de leur capital en obligations provinciales. Les banques continueraient à émettre la monnaie provinciale comme par le passé, mais seulement après avoir déposé à la Trésorerie des espèces ou des titres de la province représentant quarante pour cent de la valeur nominale des billets reçus, le solde portant intérêt de trois à quatre pour cent. La loi de liberté bancaire, superflue depuis 1855, serait abrogée.

Les mesures de Galt étaient évidemment dictées par le besoin d'accroître les revenus de la province, ce qu'il se proposait de faire en forçant les banques à prêter au gouvernement les fonds qu'elles ne voulaient pas lui avancer de plein gré. Mais, au lieu de déposer un projet de loi renfermant ces changements, il préféra soumettre une série de résolutions à la manière de ballons-sondes. La réaction de la Banque de Montréal fut immédiate et sans équivoque. A sa réunion du 20 avril 1860, le Conseil adopta la résolution suivante :

« Le Conseil a décidé de se joindre à la *Bank of British North America* et aux autres banques pour adresser une pétition à la législature demandant un délai et une enquête avant de donner son consentement au principe contenu dans les résolutions soumises à l'Assemblée en vue de l'établissement d'une Trésorerie, et il a autorisé l'apposition du sceau de la Banque sur la pétition. »

Si l'opinion publique n'avait pas été dans un état d'agitation, l'opposition des banques aurait sans doute eu peu d'influence sur le gouvernement. En l'occurrence, le public se trouva en plein accord avec les banques, non qu'il eût changé de sentiment à leur égard, mais parce que la récente découverte de plusieurs cas de corruption politique aux départements des Terres de la Couronne et des Travaux publics avait soulevé l'indignation générale. On s'inquiétait aussi de l'étendue des engagements du gouvernement envers la *Bank of Upper*

Canada, alors aux prises avec des difficultés financières. Ces circonstances faisaient redouter à un grand nombre que les banques deviennent un jouet aux mains des politiciens. Mais le plus grand obstacle au projet de Galt restait ses points faibles sur le plan technique. Jusque-là, l'un des grands mérites du régime bancaire canadien avait été d'assurer une circulation fiduciaire qui variait automatiquement en fonction des besoins saisonniers de l'économie, s'accroissant au moment des récoltes et diminuant lorsque les affaires ralentissaient. Le plan de Galt ne tenait pas compte de ces variations, et c'est en partie pour cette raison que ses propositions restèrent lettre morte pendant plusieurs années.

Malgré une autre année de bonne administration et la défaite du projet du ministre des Finances, le rapport soumis à l'assemblée annuelle des actionnaires en 1860 était encore moins optimiste que celui de l'année précédente. De toute évidence, les bénéfices de l'année provenaient en majeure partie de l'amélioration enregistrée au cours du premier semestre. Le dividende avait été maintenu à huit pour cent, mais il avait fallu passer \$125,000 au compte des pertes, réduisant à \$27,000 le solde des bénéfices non répartis.

En Grande-Bretagne, le cycle économique avait dépassé son point critique; aux Etats-Unis, la situation était florissante malgré l'imminence de la guerre de Sécession. On peut donc se demander ce qui retardait la reprise au Canada. Une bonne récolte en 1859, une production accrue de bois équarri et scié, l'amélioration du chenal en aval de Montréal auraient dû relancer l'économie, pourtant rien de tel ne se produisit. Il semble que cette léthargie soit attribuable aux effets psychologiques de la crise plutôt qu'aux seuls facteurs économiques.

Au terme des années cinquante, le Canada était devenu une simple étape pour les immigrants se rendant aux Etats-Unis; toutes les bonnes terres avaient été défrichées; il n'y avait plus de place pour les nouveaux colons, sauf le long des nouvelles routes de colonisation qui s'enfonçaient dans les forêts de pins du Bouclier; rien n'attirait les capitaux étrangers, à l'exception peut-être des hypothèques à taux d'intérêt élevé. Au découragement s'ajoutaient les souvenirs nostalgiques des progrès passionnants accomplis au cours des deux dernières décennies et le penchant irrésistible des Canadiens à comparer défavorablement leurs réalisations à celles des Etats-Unis. Ce qui s'était produit en fait, c'est que le Canada avait provisoirement atteint les limites de son développement: sa marche en avant ne pourrait reprendre que lorsque l'expansion territoriale et le progrès technique le libéreraient de ses entraves géographiques qui le cantonnaient entre la frontière américaine et le massif précambrien.

La quarante-deuxième assemblée annuelle de la Banque fut assombrie par un événement qui dut affliger toutes les personnes présentes : pour la première fois depuis plus d'un quart de siècle, le fauteuil du président McGill était vide. C'est le vice-président T. B. Anderson qui donna lecture du rapport et annonça aux actionnaires que Peter McGill, dans une lettre datée du 21 mai, avait exprimé le désir d'être relevé de ses fonctions pour des raisons de santé. Trait caractéristique de l'aimable patriarche des banques canadiennes, McGill avait fait connaître sa décision plusieurs jours avant l'assemblée générale « afin que le Conseil ait amplement le temps de considérer les intérêts de la Banque eu égard aux arrangements futurs. »

Administrateur en 1819 et de 1825 à 1830, Peter McGill avait œuvré à la réconciliation entre les fondateurs et la jeune génération qui donna à la Banque son caractère canadien ; vice-président de 1830 à 1834, il avait terminé, avec la collaboration de John Fleming et d'Horatio Gates, le travail de réorganisation commencé par John Molson père ; président de 1834 à 1860, il avait dirigé la Banque avec succès à travers une série de crises politiques et économiques, lui assurant une renommée enviable dans les milieux bancaires de Londres et de New-York. Non content de ces réalisations, Peter McGill avait trouvé le temps de siéger au Conseil législatif du Bas-Canada et de la province du Canada, d'être maire de Montréal de 1840 à 1842 et de prêter son concours à un bon nombre d'organismes municipaux et d'œuvres de bienfaisance de la ville.

La présidence de la Banque fut confiée tout naturellement à Thomas B. Anderson qui était vice-président depuis 1847. La carrière du nouveau président était liée aux toutes premières origines de la Banque. Gendre de John Richardson, il avait été en rapport avec le groupe Phyn-Ellice alors qu'il était au service de la firme Forsyth, Richardson & Co. Lorsque cette société fut dissoute en 1847, Anderson, qui en était alors le président, s'était chargé de la liquidation. John Redpath, administrateur depuis 1833, accéda à son tour à la vice-présidence de la Banque. En plus d'administrer une entreprise de travaux publics et une raffinerie de sucre, Redpath s'intéressa aux affaires municipales et s'occupa activement de plusieurs maisons d'enseignement, de l'église presbytérienne et de l'Hôpital général de Montréal.

La retraite de Peter McGill ne dura que quelques mois : il mourut à Montréal le 28 septembre 1860, à l'âge de soixante et onze ans. Sa disparition marqua la fin d'une époque dans l'histoire du Canada et de la Banque de Montréal qu'il avait tous deux si bien servis.

CHAPITRE CINQ



IMPLANTATION AUX ÉTATS-UNIS

IMPLANTATION AUX
ÉTATS-UNIS

- 1 -

L'un des principaux éléments de force de la Banque de Montréal fut de tout temps ses relations à l'étranger, notamment à New-York, et lorsqu'elle ouvrit ses portes le 3 novembre 1817, la Banque avait déjà noué de solides liens avec la métropole américaine. Les connaissances que John Richardson avait faites à New-York étaient à l'origine des Articles d'association, future pierre angulaire du système bancaire canadien, et les contacts établis par Horatio Gates avaient permis à la Banque de placer presque cinquante pour cent de son capital initial à New-York, à Boston et en Nouvelle-Angleterre. C'est aussi par l'intermédiaire de Gates que la Banque s'assura les services de son premier agent à New-York, la firme Prime, Ward & Sands qui était le correspondant américain de Baring Brothers et l'un des établissements financiers les plus puissants des Etats-Unis.

La Banque garda la même agence jusqu'en 1841, et ce fut là un instrument essentiel pour ses opérations de change en livres sterling; elle confia ensuite son compte à Maitland, Kennedy & Co. Dans les premiers jours de février

1853, le Conseil apprit avec regret la mort de David S. Kennedy avec qui la Banque avait apparemment traité jusque-là. Après avoir en vain offert l'agence à Robert Lennox Kennedy, les administrateurs demandèrent à Alexander Simpson, qui s'apprêtait à partir pour l'Angleterre, de s'arrêter à New-York pour s'occuper de l'affaire. Le 11 mars, dix jours après que le Conseil lui eut confié cette mission, le caissier fit savoir de New-York qu'il avait conclu une entente de principe avec la *Bank of Commerce*, établissement solidement assis à qui, selon certains, aurait dû revenir la succession de la *Second Bank of the United States*.

Simpson rentra d'Angleterre à la fin de mai, et presque un mois s'écoula avant que l'affaire ne soit à nouveau mentionnée dans les procès-verbaux. Finalement, le Conseil arriva à la conclusion « que le Caissier devrait se rendre à New-York pour y conclure une entente avec la *Bank of Commerce* ou toute autre agence, au mieux des intérêts de la Banque. » Le procès-verbal laisse entrevoir un désaccord, mais le tact de Simpson eut finalement raison des difficultés, et les deux banques restèrent en bons termes pendant trois ans. Cette période coïncida avec l'entrée en vigueur des mesures de réciprocité et une augmentation des exportations canadiennes à destination des États-Unis, entraînant un accroissement sans précédent des échanges d'effets de commerce. La Banque attendit toutefois jusqu'en 1858 pour ouvrir sa propre agence à New-York.

Entre-temps, la panique de 1857 avait eu lieu, et les banques américaines étaient revenues à la convertibilité après une suspension qui avait duré plusieurs mois dans certains cas. Au Canada, le maintien de la convertibilité avait inévitablement créé un resserrement du crédit, paralysant le commerce. La plupart des banques qui s'étaient fait accorder une charte ou une augmentation de capital entre 1855 et 1857 éprouvèrent donc des difficultés à réunir les nouveaux capitaux autorisés par la législature, soit £6,326,666, ce qui représentait presque le double du capital versé de toutes les banques en 1851. Par contre, la Banque de Montréal avait reçu presque en totalité le montant des augmentations de capital accordées en 1852 et 1854, soit £250,000 et £500,000 respectivement. Disposant de ressources considérables et n'étant pas légalement autorisés à exiger un intérêt supérieur à six pour cent sur les prêts à quatre-vingt-dix jours, les administrateurs décidèrent à l'unanimité, le 3 décembre 1858, d'ouvrir à New-York une agence de la Banque.

Pour diriger les affaires de la nouvelle agence, le Conseil choisit Richard Bell qui était depuis plusieurs années l'agent de la *Bank of British North America* à New-York, et donc un ancien collègue du caissier David Davidson. Au cours

de son séjour à New-York, Bell avait acquis une excellente connaissance des usages de la place et s'était fait de précieuses relations dans le monde des affaires. Durant les trois semaines qui suivirent la décision du Conseil, Davidson conféra longuement avec Bell et, à la veille de Noël, il put annoncer que ce dernier acceptait l'offre de la Banque. Les administrateurs lui votèrent alors un salaire annuel de \$4,500 en retour d'un cautionnement fixé à \$16,000.

Le poste de sous-agent à New-York fut confié à Jackson Rae, qui était jusque-là directeur de la succursale de Peterborough, et il reçut un salaire de \$2,000. Il ne restait plus qu'à aviser officiellement la *Bank of Commerce* de ces nouveaux arrangements, ce qui fut fait le 21 janvier 1859, le Conseil chargeant le caissier «d'exprimer ses remerciements à la *Bank of Commerce* pour le soin avec lequel elle avait toujours veillé aux intérêts de la Banque.»

La tâche de trouver un local convenable à New-York fut laissée à Bell, et son choix se porta sur un bureau d'une pièce situé au 23, William Street, au cœur du quartier de la finance. Cet endroit avait, au point de vue historique, des points communs avec le siège social de Montréal. Tout comme la place d'Armes avait été le théâtre d'un combat célèbre avec les Indiens, William Street marquait l'emplacement d'une batterie d'artillerie installée par les Britanniques pour défendre New-York contre d'autres Indiens; en outre, la ruelle des Fortifications à Montréal et Wall Street à New-York suivaient toutes deux le tracé des anciens remparts. Déjà en 1792 les courtiers de la ville avaient pris l'habitude de se réunir sous un platane du quartier; depuis, Wall Street et William Street étaient devenues un grand marché financier. Trop à l'étroit dans son local, l'agence de la Banque dut bientôt déménager au 32, Pine Street, à quelques pas de la Sous-trésorerie des Etats-Unis qui était située à l'angle de Wall Street et Nassau Street, carrefour de la finance américaine.

Si Bell avait eu le temps de s'accoutumer aux conditions de travail dans la métropole, elles durent paraître très étranges à Rae. En effet, la population de New-York dépassait alors 800,000 habitants, et on lit dans une chronique de l'époque que «la circulation était si dense sur Lower Broadway qu'il fallait parfois de vingt à trente minutes pour traverser la rue, du «trottoir aux shillings» au «trottoir aux dollars.» En plus des embouteillages, il y régnait une odeur désagréable («La ville est une vaste porcherie, mais aucun paysan avisé ne voudrait y conduire ses pourceaux de peur qu'ils n'attrapent la peste! . . .») Le roulement des omnibus, le piétinement des sabots de chevaux sur les pavés ajoutaient leur vacarme incessant.» Walt Whitman parle du «tumultueux New-York, avec son bourdonnement sourd qui ne s'interrompt presque jamais.»

A cette époque, les banques de l'Etat de New-York étaient en très bonne posture, malgré la perte de prestige que leur avait infligée la suspension de 1857-58. La loi bancaire de 1838, modifiée depuis par une cinquantaine d'amendements, était toujours à la base du régime de banques sans succursales qui, on s'en souvient, avait servi de modèle aux banques libres expérimentées au Canada en 1850. Pour éviter la confusion qu'un tel régime aurait pu créer, on avait établi en 1851 une chambre de compensation. Peu après l'ouverture de l'agence de la Banque de Montréal, les opérations de compensation représentaient environ \$20 millions par jour, chiffre qui donne une mesure de l'activité bancaire de New-York à cette époque.

Bell et Rae exercèrent rapidement leurs talents dans l'achat et la vente d'instruments de change. Le *Journal of Commerce* de New-York publia le 30 mars 1859 leur première annonce, avisant les commerçants qu'à titre d'«agents de la Banque de Montréal», ils offraient «des lettres de change sur l'*Union Bank* de Londres et sur la Banque de Montréal et ses succursales au Canada, selon les besoins des acheteurs,» en plus d'«ouvertures de crédit, change de Sterling, achat et encaissement de billets et traites payables au Canada.» Les bénéfices réalisés par l'agence de New-York pendant ses deux premières années d'activité présentent surtout un intérêt parce qu'ils font ressortir la variété des opérations de la Banque. Le bilan conservé au siège social indique un bénéfice net de \$18,020 pour le semestre se terminant au 30 avril 1860. Bien que ce chiffre n'ait été dépassé que par les succursales de Montréal et de Toronto, il représentait à peine six pour cent du total des bénéfices nets de la Banque pour cette période de six mois, ce qui permet de replacer les opérations de l'agence de New-York dans leur véritable perspective.

Les résultats étant encourageants, les administrateurs approuvèrent, le 24 janvier 1860, une proposition de leurs agents qui demandaient l'autorisation de consentir des prêts contre la garantie de papier commercial nominatif. Ils exigèrent toutefois qu'on soumette à l'approbation du siège social le nom des maisons new-yorkaises qui désiraient emprunter. Cette mesure de prudence était certainement dictée par la situation tendue entre le Nord et le Sud: en décembre 1859, la pendaison de l'abolitionniste John Brown avait creusé un fossé entre les antagonistes.

L'élection d'Abraham Lincoln en novembre 1860 causa une grande agitation dans le monde des affaires. Le gouvernement fédéral avait de plus en plus de difficulté à trouver de l'argent sur le marché monétaire, et la crainte que les banques du Sud ne cessent d'envoyer leurs remises dans le Nord avait jeté la

confusion dans le commerce et les finances du pays. Le Parlement de la Caroline du Sud vota à l'unanimité la constitution d'une assemblée conventionnelle qui, le 20 décembre, proclama «la dissolution de l'union existant entre la Caroline du Sud et les autres Etats, sous le nom d'Etats-Unis d'Amérique.» Au 1^{er} février 1861, sept Etats s'étaient ainsi séparés de l'Union; quelques jours plus tard, ils se constituèrent en confédération et se donnèrent un président, Jefferson Davis. Lincoln demeura conciliant; dans son discours inaugural du 4 mars 1861, il assura aux Etats du Sud que leurs droits seraient protégés, y compris celui de régler eux-mêmes la question de l'esclavage, mais réaffirma qu'aucun Etat ne pouvait décider unilatéralement de faire sécession. Néanmoins, l'heure de la réconciliation était passée: lorsque Lincoln tenta de relever la garnison du fort Sumter, à la mi-avril, le général Beauregard répondit par la bouche des canons de Charleston. La guerre de Sécession venait de commencer.

Le jour de l'investiture de Lincoln, la dette nationale s'élevait à environ \$75 millions, soit vingt-cinq pour cent de plus que celle du Canada, et il n'y avait que \$1,716,000 dans le Trésor. Les ministères étaient complètement désorganisés, et jamais le crédit du pays n'avait été aussi bas depuis le début du XIX^e siècle. Le ministre des Finances, Salmon P. Chase, prévoyait un budget de \$320 millions et des recettes fiscales d'environ \$80 millions; pour combler la différence, le Congrès l'autorisa à emprunter \$250 millions.

Les banques de New-York, de Boston et de Philadelphie consentirent immédiatement à souscrire \$150 millions en trois tranches, mais le *Sub-Treasury Act* constituait un obstacle insurmontable, car il stipulait que la Trésorerie ne pouvait recevoir que des espèces. Chase s'en tenait strictement à la loi, tandis que les banques insistaient pour que les fonds restent en dépôt jusqu'à leur utilisation par le gouvernement. Par son attitude intransigeante, la Trésorerie se trouvait «isolée derrière un rempart d'or», pendant que les dépenses augmentaient en flèche et que les revenus suivaient la baisse des droits de douane perçus. Avant la fin de l'année, les fournisseurs de l'armée subirent les conséquences d'une insuffisance de fonds, et les banques, prises entre les besoins du gouvernement et ceux des commerçants, durent suspendre leurs paiements. Les procès-verbaux de la Banque de Montréal ne font qu'une seule allusion à la situation aux Etats-Unis. Dans le rapport annuel présenté aux actionnaires le 3 juin 1861, on lit que «des récoltes très abondantes aux Etats-Unis et les difficultés politiques que connaît ce pays ont porté préjudice aux exportations de denrées agricoles et autres produits de la Province.»

La loi de constitution de la Banque de Montréal lui interdisait de prêter de

PREMIÈRE FILATURE DE
COTON À SHERBROOKE
(1844-47)

Il y avait déjà des tissages de laine au Canada dans les premières années du XIX^e siècle, mais il fallut pendant de nombreuses années importer des tissus de coton de Grande-Bretagne et des Etats-Unis pour répondre à la demande intérieure. En 1844, toutefois, Edward Hale loua un emplacement près d'un barrage, sur la rivière Magog, pour le compte de la *Sherbrooke Cotton Factory Company*. On voit ici se découper sur le fond des vertes collines des Cantons de l'est la filature de coton construite plus tard sur cet emplacement. L'usine avait douze cents broches à filer, qui assuraient la fabrication du produit principal de la compagnie : la toile de coton écrue. Mais l'entreprise était précaire et, en 1848, l'usine et toutes ses installations furent vendues aux enchères pour un peu plus de £1,500.

Une deuxième usine fut ouverte en 1847 à Thorold, dans le Canada de l'ouest; en 1853, elle fut suivie d'une troisième, plus importante, à Montréal. Cependant, la première grande impulsion reçue par l'industrie cotonnière au Canada fut le résultat de la paralysie des filatures américaines pendant la guerre de Sécession. Entre 1860 et 1865, on construisit plusieurs usines comptant au total 40,000 broches. L'industrie traversa de durs moments lorsque la concurrence américaine reparut à la fin des années 1860, mais les droits de douane élevés de la « politique nationale » de 1878 – ils atteignaient trente pour cent – favorisèrent peu à peu un mouvement d'expansion.

Vers 1890, la prolifération de petites usines s'efforçant chacune de produire une grande diversité de produits, entraîna une surproduction et l'augmentation des prix de revient. En 1892, six de ces usines se groupèrent pour éviter la faillite; cette opération fut suivie d'une série de fusions qui, en rendant possible une plus grande spécialisation de la production, permirent à l'industrie non seulement de survivre, mais aussi de relever ses salaires et d'abaisser ses prix.

Peinture de Philippe Panneton



PHILIPPE
PARREYON

l'argent à «un Prince, une Puissance ou un Etat étranger», sous peine de perdre sa charte. Le Conseil fut donc obligé de garder une attitude de spectateur inquiet mais impuissant. Néanmoins, dès le mois de janvier 1861, entre l'élection de Lincoln et son investiture, les administrateurs avaient prouvé leur confiance dans la stabilité financière des Etats-Unis en autorisant leurs agents de New-York «à consentir des avances à des personnes sérieuses contre la garantie de titres du gouvernement fédéral et des Etats du Nord et de l'Ouest, avec une marge d'au moins dix pour cent au-dessous du cours du jour.» Le Conseil eut d'autres occasions de s'occuper de l'agence de New-York en 1861 : en janvier, il approuva la nomination d'Archibald Ogilvie au poste de sous-agent, Rae ayant démissionné pour devenir courtier à Montréal; au mois de mai, une entente provisoire permit aux agents de New-York de recevoir des dépôts pour le compte de la *Bank of Upper Canada* et de payer des traites tirées sur eux; enfin, en novembre, un comptable fut ajouté au personnel de New-York en la personne de C. C. Brough.

- 2 -

Dès les années 1840-50, alors que Chicago n'était encore qu'une bourgade à l'extrémité sud du lac Michigan, certains négociants de Montréal achetaient des céréales dans l'Illinois. La Banque de Montréal leur avançait les fonds nécessaires contre leur garantie personnelle, les prêts sur gage n'ayant pas encore été autorisés par la loi. La plupart de ces avances étaient remboursées à terme, notamment dans le cas des brasseurs Thomas et William Molson qui étaient de gros acheteurs; mais il n'en était pas toujours ainsi, et la Banque se retrouva propriétaire de plusieurs propriétés foncières à Chicago même et dans le Michigan, acquises par envoi en possession de biens hypothéqués.

Les procès-verbaux du Conseil font plusieurs fois allusion à cette situation pendant la vague de prospérité des années quarante, une fois même, «un avocat de Québec» fut envoyé à Chicago, muni d'une procuration, pour y liquider les biens-fonds de la Banque si les conditions se révélaient favorables. Les sommes en jeu étaient vraisemblablement peu considérables, étant donné que les biens immobiliers eurent peu de valeur tant que Chicago ne fut pas reliée à l'Est par une voie ferrée. Lorsque la liaison fut établie, vers la fin de la décennie, la ville connut un essor prodigieux qui coïncida avec la période de marasme à Montréal. Pour cette raison, les commerçants canadiens s'intéressèrent davantage à l'Ouest américain, mais leur présence ne commença à

se faire sentir dans les milieux de State Street que plusieurs années après l'entrée en vigueur du traité de réciprocité.

En 1857, cette influence était déjà suffisamment importante pour que le *Daily Democrat* de Chicago écrive, pendant la crise financière de cette année-là, que sans les acheteurs canadiens la baisse du cours des céréales sur le marché de Chicago aurait été beaucoup plus prononcée. L'article mentionnait que les quatorze principales maisons canadiennes établies dans la ville, dont plusieurs de Montréal, représentaient des «capitaux très importants». Moins de deux semaines plus tard, le même journal rapportait que «plus d'un demi-million de boisseaux sont maintenant en route vers les ports canadiens de l'Atlantique.» Dénonçant l'attitude des banquiers de Chicago qui rachetaient tous les billets canadiens et les envoyaient à New-York pour les faire rembourser au Canada, le *Daily Democrat* préconisait la nomination d'«agents attirés à Chicago, qui surveilleraient les intérêts des banques canadiennes, assurant et protégeant la circulation de leurs billets.» Le journal faisait aussi allusion à la Banque de Montréal en ces termes: «Un établissement de ce genre, avec les immenses capitaux dont il dispose, pourrait faire plus pour attirer le commerce de l'Ouest vers le Saint-Laurent que des centaines d'articles de journaux.»

Malgré cette invitation flatteuse, les administrateurs ne discutèrent de l'établissement d'une agence à Chicago que le 13 août 1861. Trois jours plus tard, ils chargèrent l'inspecteur de la Banque, Charles Smithers, de faire un voyage d'étude dans cette ville. Le rapport de Smithers fut déposé le 10 septembre, et le Conseil, ayant résolu «qu'il était opportun d'ouvrir une agence à Chicago», lui confia une semaine plus tard les détails de l'exécution. La guerre de Sécession durait alors depuis cinq mois, et la valeur des billets des banques de l'Ouest américain, à la suite de la suspension de la convertibilité, avait subi une baisse allant jusqu'à soixante pour cent dans certains cas. Le système bancaire de l'Illinois fut particulièrement touché, et il ne resta plus que les banques privées pour subvenir aux besoins de Chicago et de ses environs. Smithers ne tarda pas à justifier sa renommée de bon administrateur. Peu après son arrivée à Chicago, il avait une adresse commerciale chez G. & J. Watson, à leurs bureaux de South Water Street, et le 24 septembre les citoyens de la ville furent officiellement informés de la présence de la Banque par un avis publié dans la *Tribune* de Chicago.

Le même jour, les administrateurs confiaient à un comité la tâche d'engager un directeur d'agence. Le candidat, E. W. Willard, arrivait de Chicago où il avait certainement eu de longs entretiens avec Smithers. Willard avait pendant

plusieurs années dirigé «avec grande compétence» le bureau de Chicago de la firme George C. Smith & Co., connue alors comme le «banquier de l'Ouest». Le comité recommanda son engagement à l'unanimité, et le 27 septembre le Conseil lui offrit «la direction de l'agence de Chicago à un salaire de \$6,000.» Comme marque de confiance, les administrateurs approuvèrent des avances à «MM. I. Gould & Sons [de Chicago] jusqu'à concurrence de \$60,000, contre la garantie de connaissements et d'assurances.» Entre-temps, Smithers s'était mis en quête de locaux convenant mieux que le bureau provisoire de South Water Street et il avait loué une maison de banque sur La Salle Street, occupée précédemment par les banquiers Hoffman et Gelpcke.

Les journaux accueillirent favorablement l'ouverture de l'agence de Chicago. Le *Witness* de Montréal la commenta en ces termes: «Les négociants en grains de l'Ouest ne pourront que bénéficier grandement des avantages d'un tel établissement. Les traites tirées par des commerçants montréalais en paiement de denrées achetées à Chicago devaient jusqu'ici être payables à New-York, ce qui entraînait des délais nombreux et irritants. Dorénavant, on pourra tirer des traites sur Montréal pour payer les expéditions de l'Ouest.» La *Tribune* de Chicago reproduisit l'article du *Witness*, ajoutant: «La Banque de Montréal . . . fournira à notre commerce avec le Canada, déjà en rapide expansion, des facilités dont le besoin se faisait sentir depuis longtemps.»

Malgré ses récents revers financiers, Chicago était en 1861 l'une des villes les plus prospères du continent. Bien que son histoire remontât à l'exploration du Mississippi par Louis Jolliet, en 1673, elle ne comptait que 550 habitants en 1833, année de sa constitution en municipalité. En 1840, la population était passée à 4,470 habitants et en 1860 elle atteignait le chiffre de 109,260. La ville était néanmoins «encore dans son enfance», et c'est donc avec une légitime fierté que la *Tribune* de Chicago vantait ses progrès: «Le commerce de Chicago en 1861 est évalué à \$200 millions; si on ajoute celui des autres villes des lacs, on obtient un total dépassant \$400 millions, chiffre supérieur à l'ensemble du commerce extérieur des trente-quatre Etats de l'Union.» Bénéficiant de cet essor commercial et y contribuant tout à la fois, de nombreuses industries s'étaient établies dans la ville et ses environs. En plus des abattoirs et des conserveries, déjà importants à l'époque, la ville comptait des usines produisant du fer, des briques et d'autres matériaux de construction, des bateaux, locomotives et wagons, des machines agricoles, des meubles, des chaussures, du savon, des bougies, des instruments de musique et autres articles de première nécessité.



LE PORT DE MONTRÉAL VERS 1865

L'avènement des chemins de fer dans les années 1850 nécessita le développement des installations portuaires de Montréal, qui étaient depuis longtemps le principal facteur de la suprématie commerciale de la ville. A la même époque, on établit un service régulier de transatlantiques, et les arrivages annuels dans le port passèrent de 64,000 tonnes en 1854 à 258,000 en 1862.

En 1861, plus de la moitié des importations de nouveautés passait par Montréal; deux ans plus tard, huit élévateurs à grains déchargeaient 24,000 boisseaux à l'heure. La saison de navigation s'étendait alors des premiers jours d'avril aux premiers jours de décembre et durait en moyenne 238 jours.

L'animation qui règne dans cette scène devait être un spectacle assez courant, car le port pouvait recevoir jusqu'à quatre-vingt-six navires dans la même journée. En 1869, l'activité était telle qu'on dut éclairer les quais la nuit pour faciliter le déchargement des bateaux.

Il semble donc que la Banque de Montréal avait choisi le moment opportun et l'endroit tout indiqué pour faire travailler ses capitaux. Lorsque Willard revint à Chicago pour y remplir ses nouvelles fonctions d'agent de la Banque, il aurait dû être accueilli à bras ouverts par tous les commerçants de la ville. Mais c'était compter sans la nature humaine, et, selon la *Tribune*, il trouva «un certain climat de jalousie». La rumeur courut que «la Banque de Montréal avait l'intention de dominer le commerce monétaire de la ville.» Pour les banquiers de Chicago, soucieux de leurs intérêts, la crainte de cette domination l'emporta apparemment sur le désir de voir leur ville prospérer, et la presse leur reprocha de prêter à la Banque des intentions qu'elle n'avait pas, son seul but étant «de faciliter les échanges entre Chicago et Montréal. En dehors de cela, il ne sera fait aucune tentative pour mettre des billets en circulation.» Le *Witness* de Montréal répondit à ces fausses appréhensions par un commentaire assez vif: «Si les hommes d'affaires de Chicago préfèrent utiliser les billets comparativement sans valeur de banquiers véreux, plutôt qu'une monnaie solide et convertible, on ne voit pas pourquoi les marchands canadiens établis dans cette ville devraient en faire autant.» La Banque de Montréal, habituée aux rumeurs malveillantes, ne fit rien pour dissiper les craintes de ses nouveaux voisins, mais il est probable que Willard se servit de son influence pour rétablir les faits.

Les avis publics, méthode traditionnellement employée pour faire connaître un nouvel établissement, donnèrent certainement l'impression que la Banque de Montréal s'intéressait avant tout au commerce des denrées agricoles. Le premier avis officiel de la Banque parut dans la *Tribune* pendant la semaine du 12 au 19 octobre. Il était rédigé en ces termes :

AVIS

LA BANQUE DE MONTRÉAL,
 ayant établi une agence à
 Chicago, offre ses services de
 COMMERCE DE BANQUE
 Achat et vente de
 CHANGE SUR L'EST ET EN STERLING,
 escompte de traites documentaires,
 réception de dépôts et encaissement de papier commercial.

Le directeur de l'agence,
 E. W. Willard

L'offre de la Banque trouva immédiatement preneur. Suivant de près le crédit accordé à Ira Gould de Chicago, un prêt de \$ 100,000 fut consenti le 5 novembre à la maison Edmunston, Allen & Co. Trois jours plus tard, la Banque consentait une autre avance de \$60,000 «contre la garantie personnelle et conjointe de MM. Ira Gould & Sons et I. M. Young, en sus de récépissés-warrants pour du blé à 60¢ le boisseau, ainsi qu'une avance de \$15,000 à 30 jours contre la garantie des personnes susmentionnées.» Mais le 29 novembre 1861, après avoir ouvert un crédit «de \$20,000 utilisable à Chicago par J. H. R. Molson et frères», le Conseil dut se résoudre à tenir compte des vicissitudes de la guerre, auxquelles un grand nombre d'établissements financiers devaient leur perte. Ayant examiné l'aggravation de la situation aux Etats-Unis, les administrateurs en vinrent à la conclusion que, «vu l'état incertain des affaires publiques,» ils ne pouvaient plus consentir d'avances à des Américains de Chicago contre la garantie de récépissés-warrants, «sauf pour une période ne dépassant pas 60 jours.» La nécessité de restreindre les opérations à Chicago, après à peine deux mois d'activité, est un fait moins surprenant que l'ouverture même de l'agence.

- 3 -

Au lendemain de la chute du fort Sumter, en avril 1861, Lincoln avait appelé 75,000 volontaires sous les drapeaux, mais les Confédérés gagnèrent la première bataille de Bull Run en juillet. Le même mois, plus de deux mille hommes du Royal Artillery quittèrent la Grande-Bretagne pour renforcer les garnisons du Canada. Le gouvernement canadien tint cependant à garder une attitude de neutralité dans le conflit. Lorsque plusieurs Etats nordistes tentèrent d'acheter des armes dans la province, le gouverneur général Sir Edmund Head refusa poliment, alléguant qu'une loi canadienne interdisait la sortie d'armes de la milice hors de la province. Il conseilla aux envoyés américains de s'adresser à lord Lyons, ministre de Grande-Bretagne à Washington, mais celui-ci se refusa à son tour: «Le gouvernement de Sa Majesté ne m'a pas autorisé à donner des conseils ni même à exprimer une opinion sur le regrettable conflit qui divise le pays. A plus forte raison n'ai-je point reçu mandat de demander aux Colonies de Sa Majesté une aide matérielle en faveur de l'une ou l'autre des parties belligérantes.»

Si le gouvernement canadien resta neutre, il n'en fut pas de même de la presse, et l'invective teintée de chauvinisme devint la règle. Bien avant le début des hostilités, le *Globe* de Toronto avait épousé la cause nordiste pour

des motifs antiesclavagistes; répondant à son appel, 48,000 Canadiens s'engagèrent dans les armées nordistes. De son côté, le *Leader* de Toronto, organe semi-officiel du parti conservateur et principal concurrent du *Globe*, ne trouvait rien à reprocher au Sud. Entre ces deux extrêmes, il y avait un large éventail d'opinions, mais le désir de rester à l'écart du conflit dominait, surtout dans le Canada de l'est. La presse nordiste ne resta pas indifférente au parti pris du *Leader*; elle répliqua en s'attaquant d'abord à ce journal puis à tout ce que les Américains détestaient au Canada par tradition républicaine. Le ton du *Herald* de New-York, qui menait avec le *Times* de Londres un duel à longue distance, était particulièrement insultant. Les autres journaux nordistes n'étaient pas moins agressifs, tant et si bien que le *Globe* finit par perdre patience. Le 7 août 1861, il protestait en ces termes :

«La bravade arrogante de la presse nordique à l'égard de la Grande-Bretagne et le ton insolent qu'elle adopte envers les provinces canadiennes ont certainement produit un changement marqué dans les sentiments de notre peuple. Au début de la guerre, nous éprouvions une cordiale sympathie pour le Nord, mais la situation est très différente maintenant. Le public a perdu de vue l'enjeu de la lutte, exaspéré par les injustices et les abus dont l'accable le parti avec qui il sympathisait. Il est contre nature de garder de la sympathie pour ceux qui nous abreuvent continuellement d'injures.»

S'il n'y avait eu que les invectives de la presse, les échanges d'accusations et de contre-accusations pour la plupart sans fondement, il est probable que l'opinion publique aurait fait peu de cas de ces diatribes, tout comme la Banque à l'ouverture de son agence de Chicago en septembre. Mais dans cette atmosphère déjà tendue éclata la regrettable affaire du *Trent*. Le 8 novembre, deux agents sudistes envoyés en mission à Londres et à Paris furent capturés sur le bateau britannique *Trent*, en pleine mer, et emmenés prisonniers à bord du bâtiment américain *San Jacinto*. C'était un acte que l'opinion canadienne pouvait difficilement pardonner : les ressentiments et les antagonismes contenus jusque-là se donnèrent alors libre cours. Le nouveau gouverneur, lord Monck, sans attendre les directives de Londres, ordonna de renforcer les défenses de la province.

Tout au cours de cette crise, la Banque de Montréal continua d'accorder des crédits aux commerçants de Chicago, qui faisaient preuve de plus de



LE MASCARET

Les chutes à renversement de Saint-Jean, au Nouveau-Brunswick, sont en réalité des rapides encaissés dans une gorge profonde de la rivière Saint-Jean, à l'endroit où elle débouche dans le port formé par un bras de la baie de Fundy. Le phénomène a lieu deux fois par jour, lorsque les formidables marées de la baie de Fundy poussent les eaux de la mer contre le courant et renversent la direction du flot dans les rapides.

A chaque flux et reflux de la marée, il y a une période de calme durant laquelle les bateaux peuvent traverser le gouffre. Ceux que l'on voit sur cette gravure passent sous le pont suspendu du chemin de fer *European and North American*, à marée basse.

Après trente années de discussions et d'études, il n'y avait pas encore de chemin de fer entre les Maritimes et le Canada à la veille de la Confédération. On avait construit plusieurs lignes d'intérêt local, notamment celle de l'*European and North American*, entre Saint-Jean et Shédiac, qui devint plus tard un embranchement de l'Intercolonial.

modération. Encore le 24 novembre 1861, la *Tribune* de Chicago rapportait que «malgré le ton belliqueux de la presse canadienne, on a reçu du Canada des offres d'achat de billets du Trésor à 10 pour cent. Aujourd'hui, Solomon Sturges & Son en ont vendu à des Canadiens pour plusieurs milliers de dollars, au pair.» Mais le 28 novembre, l'attitude du journal avait changé: «A l'exception de la Banque de Montréal, dont les billets sont rachetables dans notre ville au «taux courant» et ne doivent jamais dépasser une prime de 0.75 pour cent, tous les billets canadiens actuellement en circulation dans l'Ouest devraient être réexpédiés au Canada.» Le lendemain, malgré son traitement privilégié, la Banque décidait de restreindre ses opérations à Chicago. A la mi-décembre, les rumeurs d'une guerre redoublant, la *Tribune* publia ce commentaire:

«Les nouvelles de l'étranger ont inspiré de grandes craintes au sujet de la monnaie canadienne. Si nous devons avoir des ennuis avec l'Angleterre, il est évident que moins nous aurons de monnaie canadienne, mieux cela vaudra pour nous. A notre connaissance, cette crainte ne concerne pas les billets de la Banque de Montréal, mais le public semble pressé de se débarrasser des billets des autres banques canadiennes.»

Le rapport soumis au siège social par l'agence de Chicago au 15 décembre 1861 révèle que les billets en circulation représentaient \$121,985; les dépôts s'élevaient à \$189,724 et les effets escomptés, à \$363,022. Néanmoins, tout semblait indiquer que la Banque vivait de la renommée qu'elle s'était acquise et que ses jours aux Etats-Unis étaient comptés.

Le jour de Noël, Lincoln, avec l'accord de son cabinet, mit soudainement fin à l'atmosphère tendue en autorisant l'embarquement des deux agents sudistes sur un navire britannique. La crise se termina ainsi, ne laissant de marques que dans les esprits. En janvier 1862, les Fédéraux adoptèrent une stratégie navale qui devait leur permettre par la suite d'encercler les Confédérés et de détruire leurs lignes de ravitaillement. Mais en attendant, les banques du Nord avaient épuisé leurs capitaux en accordant des prêts; l'argent, devenu très cher, manquait pour acheter des obligations, et les pièces d'or et d'argent avaient cessé de circuler. En fait, il était absolument nécessaire de trouver un agent monétaire autre que l'or si l'on voulait poursuivre l'effort de guerre. Le gouvernement américain résolut ce problème par le *National Currency Act*, qui donnait à la monnaie de papier un cours légal et forcé. La loi

fut votée le 25 février 1862, et la situation financière s'améliora immédiatement. En l'espace de quelques mois, le nouveau papier-monnaie (que le peuple baptisa «greenback») fut accepté à la place de l'or. Au terme de l'année budgétaire de 1862, Chase pouvait déclarer que «toutes les dettes reconnues et vérifiées du gouvernement ont été payées, et la Trésorerie a honoré tous les chèques de l'Intendance qui lui ont été présentés.»

On avait réussi à éviter le désastre; mais bien des difficultés demeuraient, causées par l'inflation consécutive à l'accroissement de la circulation fiduciaire, la vente de valeurs par les capitalistes étrangers et la baisse des réserves d'or. La valeur or de cent dollars en papier-monnaie passa de \$98 en janvier à \$76 en décembre. Néanmoins, l'industrie connut une grande expansion en raison des besoins de la guerre, et la cote des valeurs mobilières monta en flèche. Selon un chroniqueur de Wall Street, ce fut «la plus grande période d'euphorie spéculative que le monde ait connue.» La spéculation atteignit son paroxysme sur le marché de l'or. «Dans aucune autre guerre, le monde de la finance n'a fait preuve d'un tel égoïsme, d'une telle dureté de cœur, d'une telle traîtrise.» Le nombre des millionnaires passa de trois en 1860 à plusieurs centaines en 1865; des fortunes furent gagnées et perdues en l'espace de quelques jours.

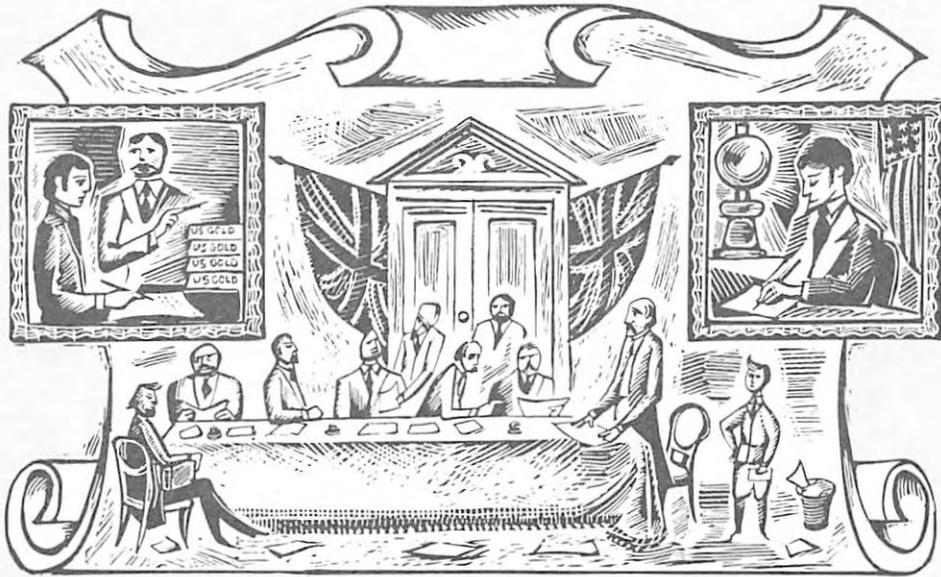
Dans cette atmosphère étrange, vénale mais aussi grisante, la Banque de Montréal agit avec droiture. Le 14 janvier 1862, par exemple, à un moment où les finances de l'Union étaient en plein désarroi, le Conseil étudia l'opportunité de consentir des avances à Chicago «à des personnes résidant aux Etats-Unis» et conclut qu'on pourrait en accorder «à des maisons de New-York solidement établies.» Une semaine plus tard, les administrateurs acceptèrent d'accorder une avance de \$60,000 à Chicago pour une durée de quatre mois, «contre la garantie de récépissés-warrants pour du blé à 60 cents le boisseau.» D'autres prêts représentant au total \$270,000 furent autorisés à Chicago en janvier et février. Le 25 février, jour où la loi décrétant le cours forcé était adoptée à Washington, le Conseil prit une autre décision importante: «En raison de l'expansion croissante de l'agence de New-York, par suite notamment des opérations de la Banque à Chicago, il est devenu nécessaire d'associer à M. Bell une personne compétente qui partagera avec lui la direction de l'agence.» Le choix tomba sur Charles Smithers, qui avait rendu de grands services à Chicago quelques mois plus tôt et dont l'attitude réservée cachait une connaissance des affaires de banque égalée seulement par un ou deux de ses collègues.

On possède peu de détails sur l'activité de la Banque aux Etats-Unis pendant

l'été et l'automne de 1862. Il est évident, néanmoins, que les grands espoirs fondés sur l'agence de New-York, comme tant d'autres rêves de l'époque, ne se réalisèrent pas. Les soupçons et les ressentiments provoqués par l'affaire du *Trent* et entretenus par d'autres motifs d'irritation interrompirent presque complètement le circuit financier entre le Canada et les Etats-Unis durant la majeure partie de 1862. Lyons à Washington, Monck à Québec et Russell à Londres étaient tous d'avis qu'il fallait s'attendre au pire. Au printemps de 1862, 18,000 soldats britanniques tenaient garnison dans les provinces nord-américaines. La saisie de forceurs de blocus entre les Maritimes et le Sud, l'arrestation de quelques sujets britanniques après la suspension de l'*habeas corpus* par Lincoln inspiraient de nouvelles craintes.

Il est assez normal que la Banque ait connu une fortune changeante aux Etats-Unis, mais la situation ne fut jamais alarmante. Les administrateurs n'eurent pas à redouter un désastre financier, comme tant d'autres hommes d'affaires américains à cette époque; au contraire, les bénéfiques continuèrent à enregistrer une progression modeste, menacée seulement pendant les accès de fièvre politique. Jouissant d'une excellente réputation, occupant une position de premier plan sur le marché des changes à New-York et sur celui des denrées à Chicago, la Banque de Montréal pouvait envisager l'avenir avec un certain optimisme, à condition que la guerre ne se prolonge pas indéfiniment.

CHAPITRE SIX



BANQUIER DU GOUVERNEMENT

BANQUIER DU
GOUVERNEMENT

- 1 -

S'il est vrai que ses importations atteignirent le chiffre record de \$48.6 millions en 1862 et que ses exportations dépassèrent \$40 millions pour la première fois en 1863, le Canada à l'heure de la guerre de Sécession était loin de vivre une ère de prospérité, à en croire les rapports annuels de la Banque de Montréal. En présentant les états financiers de la Banque aux actionnaires en 1861, le nouveau président, T. B. Anderson, lançait cet avertissement: «Il est impossible de parler de l'avenir avec beaucoup de confiance». En 1862, il faisait état de l'incertitude découlant «d'événements . . . qui n'ont pas manqué d'avoir une influence néfaste sur la prospérité générale du pays» et, en 1863, il insistait sur «le caractère exceptionnel de certaines difficultés auxquelles eut à faire face l'activité bancaire au cours de l'année écoulée». En 1864, il prévint les actionnaires «que le maintien des dividendes habituels dépendrait davantage à l'avenir d'une diminution des pertes grâce à une politique de crédit plus prudente, plutôt que d'un accroissement éventuel des bénéfices». Cette dernière phrase donne un aperçu des accès de pessimisme du président

Anderson. En fait, la situation financière de la Banque était très satisfaisante : les bénéfices, avant provision pour créances douteuses et irrécouvrables, augmentaient régulièrement, passant de moins de \$600,000 pour l'exercice 1859-60 à plus de \$850,000 en 1864-65. Mais ce que redoutait avant tout Anderson – comme tous les banquiers – c'était une montée en flèche des créances irrécouvrables. Le montant net des provisions affectées à ce poste passa d'un peu plus de \$100,000 pour l'exercice 1859-60 à un maximum de \$355,000 pour celui de 1864-65. Il est clair qu'on estimait que cette situation était temporaire, car la décision fut prise en 1863 de maintenir le dividende à huit pour cent, bien que cela signifîât une diminution du fonds de réserve pour pourvoir au paiement de \$480,000 en dividendes.

L'actif de la Banque, au cours de cette même période, s'accrut de près de cinquante pour cent, passant de \$12,413,923 à \$18,378,894. Cependant, ce qu'il y a de plus frappant dans la comparaison des deux bilans, c'est que les dépôts avaient presque triplé, atteignant le chiffre de \$9,113,320. Une part importante des nouveaux dépôts étaient des capitaux fuyant les Etats-Unis ; ces fonds n'étaient pas déposés dans les agences de la Banque aux Etats-Unis, mais envoyés dans les succursales au Canada, relativement plus sûres.

Pendant la même période, les prêts et escomptes demeurèrent stables, l'augmentation nette de \$2,365,311 en portant le total à \$11,424,334 en 1865. Les raisons en sont manifestes : la guerre dans le Sud et l'affaiblissement de la structure bancaire au Canada ne pouvaient qu'inciter à redoubler de prudence. Les réserves de la Banque en or et en argent furent portées de \$942,363 en 1860 à \$2,499,617 en 1865, sans que cela entraîne pour autant un changement dans la circulation fiduciaire. Le reste des capitaux nouvellement acquis fut utilisé à aider le gouvernement canadien, et la Banque augmenta son portefeuille d'obligations provinciales, dont la valeur passa de \$602,234 à \$2,979,066 au cours de cette même période. Il est donc évident que si l'on pouvait prendre des mesures pour endiguer le flot inquiétant des créances irrécouvrables, les administrateurs n'avaient pas grand-chose à craindre.

Si la Banque de Montréal occupait une position de force lui permettant de faire face aux événements, ce n'était pas le cas de sa fière rivale, la *Bank of Upper Canada*. Depuis sa fondation, cette banque était demeurée étroitement associée à l'élite politique de sa province et elle n'avait jamais été à l'abri des accusations de favoritisme, même après que le gouvernement eut cessé d'en être un actionnaire. Pourtant, d'une façon générale, la *Bank of Upper Canada* fut une institution bien administrée et pendant de longues années elle versa

des dividendes supérieurs à ceux des autres banques. Après l'union des deux provinces, elle demeura le dépositaire des fonds du gouvernement et de l'Intendance, gardant, jusqu'à la crise de 1857, la réputation d'être aussi solide que le légendaire rocher de Gibraltar.

Toutefois, pendant la période de prospérité qui avait précédé, le caissier Thomas G. Ridout avait, semble-t-il, consenti des prêts contre toute sorte de papier commercial, et au moment de la dévaluation rapide de tous les biens, la banque se retrouva avec un portefeuille de valeurs dépréciées : obligations municipales, bons de chemins de fer et titres hypothécaires. S'il n'y eut aucune ruée vers les guichets, les demandes de remboursement prirent des proportions inquiétantes à l'automne de 1860, à tel point que la Banque de Montréal décida de demander des explications.

Lorsque David Davidson, accompagné de représentants de la *Bank of British North America* et de la *Commercial Bank*, se rendit au siège social de la *Bank of Upper Canada* à Toronto, il se vit refuser tout renseignement ; on l'assura néanmoins que la banque n'éprouvait qu'une gêne passagère et que sa « situation était saine. » Davidson ne se laissa pas impressionner, et les trois banques refusèrent d'acheter des lettres de change de la *Bank of Upper Canada*, « à moins qu'elles ne soient accompagnées de garanties additionnelles sous forme d'effets de commerce. » Pour des raisons qui demeurent obscures, Ridout et ses associés, sitôt après le départ de Davidson pour Montréal, se mirent de connivence avec le *Leader* de Toronto pour faire publier un article qui, d'après les procès-verbaux de la Banque de Montréal, « devait rendre compte du résultat des derniers entretiens entre les Banques, mais contenait des déclarations complètement fausses. » Sommés de se rétracter, les auteurs de l'article le firent en des termes qui amenèrent de nouveau les administrateurs de la Banque de Montréal à exprimer leur mécontentement.

Au printemps de 1861, le public montra à nouveau des signes d'inquiétude, à tel point que le ministre des Finances, Alexander Galt, se sentit obligé de demander des comptes. Comme il devait le déclarer par la suite devant une commission d'enquête, « la situation regrettable dans laquelle se trouvait cette institution [la *Bank of Upper Canada*] la rendit dépendante, pendant les trois premières années de mon mandat, de l'attitude adoptée à son endroit par le gouvernement. » Bien que la situation de la banque se révélât désespérée, le ministre des Finances, conscient de l'instabilité de l'économie, ne put que recommander le remplacement de Ridout. Le choix se porta sur Robert Cassells, alors directeur de la *Bank of British North America* à Québec. Tout

comme son prédécesseur, le nouveau venu se rendit vite compte qu'il devait faire appel à l'aide du gouvernement, et Galt, croyant sans doute qu'il n'y avait pas d'autre solution, s'engagea à maintenir un solde de \$1,200,000 en dépôt «jusqu'à ce que la Banque rétablisse son crédit et apaise l'inquiétude et les alarmes des gouvernants et du pays.»

Il paraît hors de doute que la Banque de Montréal participa à cet arrangement, car le gouvernement n'aurait pas bloqué plus d'un million de dollars de fonds publics sans s'assurer du concours de l'institution qui était en mesure de faire face instantanément aux exigences sans fin de la dette provinciale. Comme aucun accord officiel ne fut signé, le registre des délibérations ne contient presque rien sur ces nouveaux rapports, importants pour la Banque, mais les procès-verbaux nous fournissent la preuve d'une autre évolution: la fin d'une conception des affaires qui, pendant près de cinquante ans, avait été l'un des grands principes du commerce de banque. Ce changement de politique sera clairement exposé en 1867 dans un avis au public, mais la tendance était apparue quelques années auparavant lorsque l'on commença à voir les obligations de sociétés remplacer, dans le dossier des garanties additionnelles, les effets individuels. Plusieurs facteurs contribuèrent à cette évolution, notamment les difficultés de la *Bank of Upper Canada*, les pertes que la Banque de Montréal avait elle-même subies, enfin et surtout la complexité croissante du marché de New-York à laquelle la Banque devait s'adapter. L'apparition d'institutions telles que les compagnies d'assurance, qui empruntaient contre la garantie de leur propre papier, nécessita l'assouplissement de la règle exigeant des directeurs et agents de banques qu'ils s'abstiennent de s'intéresser à d'autres affaires, et ils purent représenter des compagnies d'assurance.

Une innovation dont Davidson semble avoir été le seul auteur présente un plus grand intérêt humain: la création de la «Société des caisses de rentes et de garantie de la Banque de Montréal». Constituée en vertu d'une loi provinciale votée le 22 décembre 1860, la Société fut approuvée par le Conseil d'administration le lendemain de Noël. Ce régime, connu également sous le nom de «Caisse des veuves et des orphelins», revêtait la forme d'un fonds d'assurance à cotisations auquel chaque membre devait verser une somme modique chaque année, la Banque y apportant également sa contribution annuelle. Ce fonds fut créé, sans aucun doute, pour permettre au Conseil d'administration de se décharger d'une responsabilité qu'il avait assumée dès l'entrée en activité de la Banque, tout comme il avait accepté de verser ce que l'on appelle aujourd'hui une «indemnité de licenciement».

Les comptes rendus des discussions préliminaires n'ont malheureusement pas été conservés, mais il est évident que c'est grâce à ses origines écossaises que Davidson a pu fournir le canevas de ce projet, puisqu'aussi bien le programme que les tables qui l'accompagnaient ont été envoyés par un actuaire d'Edimbourg. Selon le projet original, l'affiliation était facultative, mais, à la réflexion, la participation de tous les nouveaux employés fut rendue obligatoire au moment de leur entrée en service. Une cotisation annuelle de six dollars pour ceux qui gagnaient jusqu'à six cents dollars, et de douze dollars pour ceux qui recevaient un traitement plus élevé, donnait droit à une rente viagère de deux cents dollars payable à la veuve et à ses enfants à charge de moins de dix-huit ans. Un affilié pouvait cependant doubler, tripler ou quadrupler sa cotisation et par là même, la rente. Une clause prévoyait également une révision de la situation du fonds tous les cinq ans pour déterminer sa valeur actuarielle et faire les recommandations nécessaires en vue d'une modification éventuelle de l'échelle des paiements.

Les administrateurs et actionnaires appréciaient la valeur des services de Davidson et ils le prouvèrent en 1862 : constatant « l'assiduité croissante et les qualités de jugement » du caissier, ils décidèrent que désormais « l'employé principal de la Banque aurait le titre de Directeur général » et portèrent ses appointements à £2,000 par an. Pourtant, moins d'un an plus tard, l'habile Ecossais démissionnait pour devenir trésorier de la Banque d'Ecosse. Le départ de Davidson se fit sans bruit ; même le traditionnel vote de remerciements ne fut pas consigné. Peu de temps après son retour à Edimbourg, il fit nommer la Banque de Montréal correspondante de la vénérable institution écossaise pour les Etats-Unis et le Canada, tandis que la *Bank of British North America* était appelée à remplir le même rôle pour la Nouvelle-Ecosse, le Nouveau-Brunswick et la Colombie-Britannique, que la ruée vers l'or de Cariboo rendait alors célèbre dans le monde entier.

Le poste qu'il retourna occuper en Ecosse convenait certainement mieux au fils du châtelain de *Davidson's Mains*. Il est toutefois assez intéressant de constater que la carrière de Davidson à Edimbourg vit la répétition d'une de ses expériences canadiennes. En 1859, son intervention devant un comité restreint de l'Assemblée provinciale avait été avantageuse pour la Banque de Montréal et les autres banques à charte ; en 1875, le témoignage qu'il rendit devant un comité restreint de la Chambre des communes permit aux banques d'Ecosse de préserver leur traditionnel privilège d'émission ainsi que le droit de traiter des affaires en Angleterre. Après avoir pendant seize ans joué un rôle

considérable en tant que trésorier de la Banque d'Ecosse, Davidson prit sa retraite pour raison de santé, sa participation à la fameuse liquidation de la Banque de Glasgow l'ayant épuisé. Il mourut douze ans plus tard, en 1891.

Le Conseil d'administration de la Banque de Montréal n'eut pas à délibérer longtemps pour trouver un successeur à Davidson. Son choix se porta tout naturellement sur Edwin H. King, directeur du bureau de Montréal, qui fut nommé directeur général avec le même traitement que son prédécesseur.

- 2 -

Peu de banquiers ont exercé une influence aussi profonde sur leur temps qu'Edwin H. King; en fait, s'il s'était établi dans l'une des grandes capitales financières, son nom et ses succès auraient certainement leur place parmi les légendes de la finance mondiale. Calculant à la vitesse d'un cerveau électronique, doué d'un jugement extraordinaire en matière d'aptitudes humaines, il avait en outre la volonté d'aller jusqu'au bout de ses convictions, aussi hétérodoxes qu'elles pussent paraître aux autres. Politique réaliste autant que banquier habile, il joua probablement un rôle décisif au cours des entretiens privés qui devaient aboutir à la Confédération. Pourtant, il ne fit jamais d'apparition publique sur la scène politique et quitta définitivement le Canada à l'âge relativement jeune de quarante-cinq ans, non sans avoir acquis la fortune nécessaire à satisfaire des goûts très raffinés. Bien que son nom auréole toutes les annales bancaires du Canada, les renseignements biographiques sur son compte sont d'une rareté surprenante; le peu qu'on en trouve dans les textes révèle cependant en partie les sentiments contradictoires qu'il faisait naître chez ceux qui le connaissaient de près.

King avait trente-cinq ans lorsqu'il fut appelé en 1863 à diriger les affaires de la Banque de Montréal. Né en Irlande en 1828, onze ans après la fondation de la Banque, il était venu au Canada pour entrer au service de la *Bank of British North America*. On a heureusement conservé une description pittoresque de King, jeune commis de vingt ans, écrite par George Hague, caissier de la Banque de Toronto, qui allait se révéler par la suite son ennemi implacable en même temps que son fervent admirateur :

«Le premier souvenir que je garde de lui remonte à l'année 1854. Il était alors comptable de la *Bank of British North America* à Montréal. Rien ne laissait deviner chez ce garçon élégant aux cheveux blonds, d'apparence bon enfant, une si extraordinaire résolution, une telle force et une telle

fermeté de caractère, chevillées à l'âme. Il avait une écriture calligraphiée et une aptitude singulière pour le calcul arithmétique, aptitude qu'il prenait un certain plaisir à déployer au grand étonnement de ses collègues. Ce talent remarquable allait lui être d'une grande utilité au cours de sa carrière. »

En 1857, comme on l'a déjà vu, King quitta la *Bank of British North America* pour devenir inspecteur des succursales de la Banque de Montréal; c'est à ce poste qu'il manifesta à un degré extraordinaire le caractère à l'emporte-pièce qui devint sa marque personnelle, comme Hague en témoigne à nouveau :

« Je me rappelle l'avoir rencontré au cours d'une tournée d'inspection dans une ville de l'Ontario, et avoir constaté alors dans quel style tranchant il faisait ses inspections, ne tenant absolument aucun compte des vues ni de l'opinion des agents ou directeurs de la succursale. Il est vrai que les anciennes méthodes d'inspection avaient grand besoin d'être réformées, car elles s'avéraient inutiles au plus haut point. »

King remplit à souhait son rôle de directeur de la succursale de la Banque à Montréal, sauf peut-être qu'à l'instar de Benjamin Holmes il était assez avare de civilités à l'endroit des clients qui ne se tenaient pas parfaitement en règle avec leur banquier. C'était, pour employer les termes de Hague, « un homme d'affaires accompli, qui avait l'expérience du monde; il comprenait les nécessités des affaires et savait pénétrer profondément le caractère des gens. Aucun scrupule ne le retenait lorsqu'il fallait agir, quel que soit celui qui se trouvait sur son chemin. J'ai entendu formuler maintes fois des plaintes amères, non pas tant sur ce qu'il faisait que sur la manière dont il le faisait. »

Dire que cet Irlandais décidé eut une influence galvanisante sur la Banque de Montréal est manifestement en-deça de la vérité. A peine avait-il pris place à son bureau de directeur général qu'il donnait déjà la preuve de son extraordinaire esprit de décision. Au début de mars 1863, environ trois semaines avant sa nomination, l'agiotage à Wall Street avait atteint de telles proportions que les autorités décidèrent d'intervenir en imposant une taxe sur les ventes d'or à terme et en interdisant les prêts sur le métal au-dessus du pair. Peu de temps après, le 27 mars, les agents de la Banque à New-York réclamèrent des « lettres de garantie jusqu'à concurrence de \$500,000 » et ce fut sans doute la première décision importante qui nécessita l'intervention de King.

PETER MCGILL ET LA
CAISSE DES VEUVES ET DES
ORPHELINS

En novembre 1859, Peter McGill assista pour une des dernières fois à une réunion des administrateurs de la Banque de Montréal. Né en Ecosse en 1789, il était venu au Canada tout jeune encore et n'avait pas tardé à devenir une figure dominante dans le commerce et la politique à Montréal. En 1834, il avait été élu président de la Banque, poste qu'il occupa pendant vingt-six années, jusqu'à ce que la maladie le force à prendre sa retraite, un peu avant sa mort survenue en 1860.

Parmi les administrateurs qu'on voit ici autour de la table du Conseil, il y a un ancien directeur général de la Banque, Benjamin Holmes, le deuxième à gauche, et deux futurs présidents, David Torrance, à l'extrême droite, qui tient son chapeau de castor, et le successeur de McGill, T. B. Anderson, assis à l'extrême gauche. Derrière le président McGill, debout, le caissier David Davidson, prêt à proposer l'adoption de son projet de « Caisse des veuves et des orphelins ».

La Société des Caisses de rentes et de garantie de la Banque de Montréal, ainsi qu'elle s'appela officiellement, fut probablement la première du genre au Canada. Oeuvre d'un actuaire écossais, ce système d'assurance à cotisations devait pourvoir aux besoins de la famille de tout membre du personnel de la Banque, advenant le décès du chef de famille. Le capital souscrit pouvait être multiplié de façon à augmenter la rente, et la Banque versait une contribution annuelle.

Il fallut plus d'un an pour élaborer le projet et le faire approuver par une loi du Parlement. Vingt-cinq ans plus tard, en 1885, un régime élargi fut adopté qui comportait pour les employés des rentes de retraite, laissées jusque-là à la discrétion du Conseil d'administration. La réforme coïncida avec la fondation de l'actuelle Société de Caisse de retraites de la Banque de Montréal qui, dès ses débuts, absorba la Caisse des veuves et des orphelins.

Peinture de Robert La Palme



Jusque-là, apparemment, l'agence de New-York était restée sur la défensive, se contentant des profits que lui rapportait le commerce des effets pour les besoins du Canada, et se tenant à l'écart des cyclones qui avaient détruit tant d'institutions financières et commerciales. Comme la Banque disposait de réserves liquides très élevées, King passa à l'offensive. Les cours de l'or américain continuaient à subir de fortes variations, mais les arrêtés officiels avaient permis de remettre un peu d'ordre sur le marché; King estima donc qu'il y avait peu de risques à courir si la Banque, tout en évitant la spéculation, se contentait de prêter de l'or à des clients bien établis. Comme garantie additionnelle, si l'on en croit Hague, «la Banque avait le choix entre les billets offerts sur le marché et elle n'acceptait que les meilleurs.» Connaissant la solidité réelle de la Banque et la possibilité qu'elle avait de se procurer de l'or grâce à ses relations en Angleterre, King était en mesure d'accorder des facilités que les banques des Etats-Unis ne pouvaient plus offrir. Comme par ailleurs les opérations de la Banque à New-York ne représentaient qu'une faible proportion de son activité globale, King n'était pas tenu, comme beaucoup d'établissements de la place, d'employer ses fonds sans discernement sur un marché où régnait une concurrence inouïe.

Il semble néanmoins que Charles Smithers, homme au caractère tranquille et égal, alors codirecteur avec Richard Bell de l'agence de New-York, trouva l'atmosphère trop chargée d'électricité. Il devait confier plus tard à George Hague que les «opérations dont M. King était l'initiateur, et qu'il était chargé d'exécuter, étaient d'une nature telle qu'elles lui faisaient presque dresser les cheveux sur la tête.» Le 8 mai 1863, soit six semaines et demie après que King eut accepté son nouveau poste, les administrateurs de la Banque de Montréal se réunirent pour discuter d'une lettre de Smithers «donnant sa démission et demandant à être relevé de ses fonctions dans les dix jours.» Le directeur général fut prié d'écrire à Smithers pour lui rappeler que la Banque exigeait un préavis de trois mois et l'informer qu'il ne serait relevé de ses fonctions avant ce délai que si on lui trouvait un remplaçant. Smithers en appela de la décision, mais le Conseil demeura inflexible, une indiscretion ayant dissipé la sympathie qu'on avait pu éprouver à l'origine à son égard. On lit au procès-verbal l'inscription suivante :

«Le Conseil décida de s'en tenir à sa première lettre et chargea le Directeur général de signifier à M. Smithers son profond mécontentement de voir qu'il avait autorisé la publication d'une annonce dans les journaux de

Montréal de samedi dernier et des jours suivants, portant son nom à titre de Directeur général de la *London & Colonial Bank*, alors qu'il était encore au service de la Banque et n'avait pas été relevé de ses fonctions.»

Le 26 mai, Smithers était parti, vraisemblablement pour entrer à la *London & Colonial Bank*; il devait revenir plus tard à la Banque de Montréal pour y occuper les plus hautes fonctions. C'est Richard Bladworth Angus, alors âgé de trente-deux ans et qui devait lui aussi inspirer bien des légendes, que l'on muta de Chicago pour retrouver Bell à New-York en tant que «Directeur adjoint . . . aux appointements de \$2,400 par année, payables en monnaie américaine.»

Smithers n'avait donc pu recevoir à New-York des directives de King que pendant six semaines environ; et pourtant, c'est en s'appuyant sur le témoignage de Smithers lui-même que Hague, écrivant trente-trois ans plus tard et de façon quelque peu imprécise, concluait que les opérations dictées par King «avaient dû avoir un caractère plus ou moins spéculatif . . . et auraient pu être très dangereuses.» Depuis, on a accepté de croire sans réserve que sa conduite des opérations avait permis à la Banque de Montréal de réaliser des bénéfices énormes pendant la guerre de Sécession (1861-1865). Et c'est ainsi que King a été classé parmi les financiers de Wall Street pour qui le patriotisme et la probité étaient le moindre des soucis.

King ne fut directeur général de la Banque de Montréal que pendant deux des quatre années que dura la guerre de Sécession; il ne put donc s'intéresser directement aux possibilités de spéculation offertes pendant les premières années de la guerre. Les archives de la Banque prouvent clairement par ailleurs que Hague se livre à des suppositions gratuites lorsqu'il écrit que «la Banque, pendant toute cette période, réalisa donc des bénéfices doubles sur ses opérations ordinaires à New-York, en plus des sommes importantes qu'elle encaissa par intervalles à la suite de ses opérations sur l'or.» D'autres assertions sont encore plus étonnantes: «Ces bénéfices extraordinaires se reflétaient dans les états financiers de la Banque à cette époque» et «des dividendes atteignant 16 pour cent furent versés, tandis que des sommes énormes (jusqu'à \$1,000,000 à la fois) venaient en plus grossir la Réserve générale.» Les faits sont tout autres.

A l'assemblée annuelle de juin 1863, les actionnaires entendirent le rapport suivant:

«Les lourdes pertes subies lors de la conversion en or des fonds qu'avait la Banque aux Etats-Unis, la cessation presque complète des opérations

avec ce pays et la dépréciation continue des valeurs foncières détenues en garantie d'anciennes créances, ont contribué, en même temps que les pertes courantes de l'année, à rendre le présent rapport peu satisfaisant. »

La Banque paya cette année-là, comme par le passé, un dividende de huit pour cent, mais la réserve générale fut réduite de \$100,000. A l'assemblée de juin 1864, le président déclara que « compte tenu des risques et de l'incertitude que comportent les opérations commerciales avec les Etats-Unis . . . les administrateurs considèrent satisfaisants les résultats du dernier exercice . . . » Les actionnaires touchèrent à nouveau un dividende de huit pour cent. En juin 1865, le rapport aux actionnaires disait : « Les administrateurs estiment que les perspectives de la Banque pour l'année en cours sont plus brillantes, du fait que la malheureuse guerre de Sécession aux Etats-Unis touche à sa fin . . . » Le dividende fut maintenu à huit pour cent et la réserve demeura au chiffre de \$700,000 reporté en 1863. En réalité, ce n'est qu'après 1870, au moment où l'économie interne du Canada connut la plus grande prospérité du siècle, que la Banque versa un dividende de seize pour cent et ajouta une somme de un million de dollars à la réserve générale au cours d'une même année.

Les opérations de l'agence de la Banque à Chicago au cours des dernières années de la guerre de Sécession furent encore moins encourageantes. Le *National Currency Act* de 1862 fut accueilli avec grand enthousiasme par les commerçants de cette ville, de même que le *National Bank Act* adopté un an plus tard et refondu en 1864. Comme sous le régime de la liberté bancaire à l'échelon des Etats, l'émission de billets était autorisée moyennant le dépôt de garanties approuvées par le gouvernement, en l'occurrence par le contrôleur fédéral de la monnaie qui était habilité à accorder une charte aux banques privées, dans n'importe quel Etat, pourvu qu'elles aient le capital minimum fixé et maintiennent un certain pourcentage entre l'encaisse et le montant cumulé de leurs billets en circulation et des dépôts. Bien que ces deux lois aient eu pour but d'assurer au pays une monnaie plus sûre, beaucoup de banquiers de Chicago, opérant sous le régime des chartes d'Etat, étaient peu disposés à s'adapter à l'ordre nouveau. Ainsi, tandis que l'accueil favorable que le public faisait aux « greenbacks » réduisait considérablement la circulation des billets de la Banque de Montréal, entraînant une baisse de ses bénéfices, la demande de lettres de change demeurait forte et la Banque put maintenir ses escomptes à un niveau profitable. Mais, à Chicago comme à New-York, l'état de guerre ne lui rapporta que peu de bénéfices.

Dans la même veine légendaire que l'histoire des bénéfiques fabuleux réalisés par la Banque à l'époque de la guerre de Sécession, on a longtemps établi un lien entre la Banque de Montréal et John Wilkes Booth, venu à Montréal en octobre 1864, environ six mois avant qu'il assassinât Abraham Lincoln au théâtre Ford de Washington. Acteur très en vogue à cette époque, Booth se trouvait dans la métropole canadienne pour remplir un engagement au théâtre, et l'on sait qu'il déposa alors des fonds dans une banque de la ville. De ce simple fait, on a déduit que la banque en question ne pouvait être que la Banque de Montréal. Or, un examen des registres des comptes courants et des comptes d'épargne de la Banque n'a permis de trouver aucun compte ouvert au nom de John Wilkes Booth; son nom ne figure pas non plus sur les listes de soldes de comptes en banques non réclamés que publie tous les dix ans le gouvernement canadien.

Les faits concernant cette affaire ont été rétablis par un historien montréalais, Clayton Gray, dans son livre *Conspiracy in Canada*, ouvrage traitant de l'activité des Confédérés au Canada pendant la guerre de Sécession. L'auteur y fournit la preuve que Booth avait bien eu un compte en banque à Montréal, mais dans une succursale de l'*Ontario Bank* dont le siège social était à Toronto. Il est par contre exact que la Banque de Montréal fut le dépositaire temporaire des papiers de Jefferson Davis, président des Etats confédérés, jusqu'à son arrivée à Montréal en 1867. Il devait y rester quatre ans, travaillant à sa volumineuse histoire intitulée *The Rise and Fall of the Confederate Government*.

- 3 -

Les engagements de la Banque à New-York et à Chicago étaient évidemment d'importance secondaire. Elle concentrait son activité au Canada, mettant une grande partie de son capital au service des commerçants et des ministres des Finances qui se succédèrent à Ottawa.

Lorsque Galt prit le portefeuille des finances de la province en août 1858, il fit tout ce qui était en son pouvoir pour essayer de poursuivre les réformes dont Hincks avait été l'initiateur mais que son successeur William Cayley avait laissé dormir dans les cartons. La caisse d'amortissement destinée au remboursement du prêt impérial de vingt ans fut régulièrement alimentée, et les revisions du tarif douanier entreprises par Galt contribuèrent à diminuer l'impasse budgétaire. Il fut également possible d'accélérer le remboursement de la dette provinciale par l'émission d'obligations nouvelles à cinq pour cent en remplacement des anciennes et par le placement des fonds de la caisse d'amortissement

en valeurs rentables. Grâce à cette série de mesures, on espérait que la totalité de la dette, qui s'élevait à \$ 58,292,469 à la fin de 1860, pourrait être amortie en cinquante ans. Mais en dépit de ces améliorations, les engagements du gouvernement envers la *Bank of Upper Canada* restaient comme une épée de Damoclès suspendue sur la tête du ministre des Finances.

Après la chute du gouvernement Cartier, en mai 1862, Galt eut pour successeur un riche marchand de l'Ouest et l'un des cerveaux du parti de la Réforme, William P. Howland, qui allait prouver ses grandes qualités d'administrateur à plusieurs postes ministériels. Alors qu'il était ministre des Finances dans le ministère Sandfield Macdonald-Sicotte, Howland décida de procéder à un examen général de l'administration financière du gouvernement précédent. Une commission d'enquête créée à cet effet déposa, en mai 1863, un rapport préliminaire qui, pour la première fois, rendait publics les engagements du gouvernement envers la *Bank of Upper Canada* et la situation financière de cet établissement. Pourtant, le prestige de la banque était si grand, et si forts l'amour-propre et la loyauté de la province, que la confiance du public revint vite après un bref émoi.

Au cours de l'un des fréquents remaniements ministériels qui marquèrent la période de l'Union, A.-A. Dorion remplaça L.-V. Sicotte aux côtés de Sandfield Macdonald, et le poste de Howland fut attribué à Luther Holton qui, en 1856, avait déposé devant le Parlement la loi refondant la charte de la Banque de Montréal. Nullement rebuté par l'accueil glacial qu'avait reçu une demande de fonds présentée par son prédécesseur en décembre 1862, Holton approcha la Banque le 26 mai 1863 au sujet d'un prêt de £100,000 à £150,000 «destiné à parfaire la somme requise en Angleterre pour couvrir les intérêts de juillet sur les emprunts provinciaux.» Tout en compatissant aux embarras du gouvernement et en «estimant que la Banque devait faire tout ce qu'elle jugeait prudent» pour venir en aide, le Conseil décida que «l'on ne pouvait sans inconvénient avancer le montant demandé à même les ressources de la Banque, sans le dépôt d'obligations provinciales représentant une partie de l'avance et contre la garantie desquelles la Banque pourrait tirer sur ses agents de Londres.»

Une telle opération était toutefois impossible, le Parlement n'ayant autorisé aucune émission d'obligations. A part les \$1,200,000 en dépôt à la *Bank of Upper Canada*, on avait atteint le fond de la caisse. En désespoir de cause, Holton s'adressa alors à Cassells, directeur de la *Bank of Upper Canada*, lui faisant ressortir le caractère désespéré de la situation; mais Cassells à son tour ne put que plaider en faveur d'«une indulgence raisonnable».



PICTON — LA GRAND-RUE EN 1869

Etablie à l'un des endroits les plus pittoresques du lac Ontario, d'où elle dominait la baie de Quinté, la colonie de Loyalistes de Picton reçut le statut de ville en 1837. Les maisons de Picton se groupaient autour de son magnifique port, car à cette époque tout le transport des marchandises se faisait par eau, y compris de grandes quantités d'orge expédiées aux Etats-Unis. La ville comptait aussi une brasserie et une ou deux fonderies.

En 1846, quatre ans avant la venue du premier bateau à vapeur, Picton accueillit sa première banque, une succursale de la Banque de Montréal. En 1862, celle-ci s'installa dans un immeuble de Main Street qu'elle loua d'abord, puis acheta dix-sept ans plus tard. Sur cette toile qui date de 1869, c'est le deuxième édifice à gauche. Main Street était alors une rue non pavée, bordée de trottoirs en bois.

Des conférences tripartites entre King, Cassells et le gouvernement se tinrent jusqu'à la fin de l'automne de 1863. Les procès-verbaux de la Banque de Montréal ne donnent toutefois aucune indication sur la nature des négociations, ce qui nous amène à conclure que la Banque, pleinement convaincue de l'habileté financière de King à la suite de ses récentes opérations à New-York, lui donna carte blanche pour suivre la politique qu'il jugeait le mieux servir les intérêts de la Banque. La confiance absolue dont le Conseil faisait preuve à l'égard de son nouveau directeur général n'était pas mal placée. Le 10 novembre, alors que la loi autorisant l'émission d'obligations avait été votée, les administrateurs écoutèrent avec satisfaction le rapport de King sur sa dernière rencontre avec Holton et Howland, devenu depuis Receveur général : en effet, il avait été « convenu que la Banque souscrirait des obligations provinciales à trois ans, à concurrence de un million de dollars ou même, au besoin, de un million et demi de dollars. » Beaucoup plus importante fut la décision prise « de confier à la Banque de Montréal le service de trésorerie de la Province du Canada et de transférer de la *Bank of Upper Canada*, le 1^{er} janvier prochain, le compte de la Province. » Cet accord, qui constitue l'une des plus importantes transactions dans l'histoire de la Banque, fut aussitôt ratifié par le Conseil d'administration et confirmé, du côté du gouvernement, par un arrêté en conseil en date du 19 novembre 1863.

Bien que les registres de procès-verbaux ne contiennent pas la moindre allusion à la pensée directrice de King, le transfert du compte du gouvernement paraît être, de façon rétrospective, la conclusion d'un développement parfaitement logique. La Banque de Montréal remplissait toutes les conditions requises pour tenir son nouveau rôle : un capital important, un réseau de succursales étendu, une longue expérience dans le domaine des finances publiques, une solide réputation à New-York et des relations bien placées à Londres ; la *Bank of Upper Canada*, par contre, ayant à peine les ressources nécessaires pour se maintenir à la surface, était en train de sombrer rapidement. Les relations de la Banque de Montréal avec les gouvernements remontaient à sa fondation en 1817. Jusqu'à l'Union, la Banque avait aidé aussi bien le gouvernement provincial que le gouvernement impérial dans le Bas-Canada et même, à une époque, ce dernier dans le Haut-Canada. Mais l'influence politique de la *Bank of Upper Canada* s'était avérée trop forte ; après l'Union, la banque montréalaise avait dû se contenter d'une partie des dépôts du gouvernement, et même ces fonds lui furent retirés après la confrontation entre Benjamin Holmes et le ministère des Travaux publics. Par la suite, et malgré la réconciliation de 1846, la Banque

s'était tenue à l'écart de tout engagement avec le gouvernement, comme le prouve son refus de participer de façon notable aux travaux ferroviaires des années cinquante.

Le compte du gouvernement ne pouvait être d'un grand intérêt en 1863, tant les finances de la province étaient embrouillées. D'un autre point de vue, le *Globe* de Toronto dénonça le changement d'allégeance, le jugeant «haute-ment impolitique eu égard à l'intérêt général du pays». Dans l'immédiat, c'était plutôt l'intérêt général de la Banque de Montréal qui risquait d'en souffrir; mais, dans les années qui suivirent, les événements de novembre 1863 modifièrent complètement l'orientation de la Banque.

A la veille du centenaire de la Confédération, les Canadiens apprennent à mieux connaître la portée des conférences historiques tenues à Charlottetown en septembre 1864 et à Québec six semaines plus tard. Ce que beaucoup de lecteurs connaissent peut-être moins bien est le rôle joué par les impératifs économiques. Une lettre conservée aux Archives nationales nous révèle l'ampleur de la crise financière que traversait le Canada pendant l'été de 1864, peu avant la Conférence de Charlottetown. Dans cette lettre, écrite le 31 août à Montréal, E. H. King faisait part à Alexander Galt, redevenu ministre des Finances, de l'impossibilité où se trouvait la Banque de Montréal de remédier à la situation. La Banque était alors, et depuis un certain temps déjà, la seule source de devises sterling nécessaires au gouvernement pour maintenir son crédit à Londres. Or, King laissait entendre que cette aide pourrait bien avoir un terme, précisant que si la Banque avait pu augmenter ses avances à titre commercial de plus de \$2 millions par rapport à l'année précédente, «c'était . . . en grande partie, et même presque uniquement, grâce aux fonds américains qu'elle avait en dépôt et qui seraient rapidement retirés au moindre signe de crise monétaire ou politique.» King ne faisait aucune allusion à la Conférence de Charlottetown. Ce n'était pas nécessaire: le sens de sa missive ne pouvait échapper à Galt qui avait été le premier Canadien éminent à proposer, en 1858, une fédération des provinces de l'Amérique du Nord britannique.

Lorsque les délégués à la Conférence de Québec se séparèrent le 27 octobre 1864, ils avaient le ferme espoir que les soixante-douze résolutions appuyant le projet d'union fédérale seraient rapidement ratifiées par les différents Parlements provinciaux. En fait, presque trois années devaient s'écouler avant que cette magnifique idée d'une nouvelle nation canadienne ne se concrétise. Le particularisme régional et le jeu d'intérêts égoïstes firent longtemps obstacle au

projet, mais ce furent en définitive des événements extérieurs au Canada et souvent fortuits qui exercèrent l'influence décisive.

L'appui accordé au projet de confédération par le gouvernement britannique fut, de toute évidence, primordial. Non moins importantes furent les vigoureuses pressions qu'exercèrent à Londres les dirigeants du Grand-Tronc par l'intermédiaire et avec l'appui efficace de l'*International Financial Society*. Fondée en 1863 sur le modèle d'un établissement français, la Société générale du crédit mobilier, cette société financière de placements comptait parmi ses fondateurs Thomas Baring et George Carr Glyn, deux banquiers londoniens parfaitement au courant des affaires canadiennes. Peu après sa création, elle acheta une participation majoritaire dans la Compagnie de la Baie d'Hudson à la suite du refus intransigeant de cette dernière d'autoriser la Compagnie du Grand-Tronc à construire une ligne télégraphique traversant son territoire, sous prétexte qu'un tel empiètement favoriserait la colonisation. Bien que cet incident ait été généralement mal interprété, il révélait l'image d'une confédération du Canada qui s'étendrait de l'Atlantique au Pacifique et occuperait un territoire plus vaste que celui des Etats-Unis.

Si la perspective d'un dominion à l'échelle du continent enflammait l'imagination de quelques Canadiens, la plupart d'entre eux s'inquiétaient davantage de la mauvaise tournure que prenaient les relations avec les Etats-Unis depuis 1864. Divers incidents étaient à l'origine de cette tension : les raids lancés à partir du territoire canadien par les réfugiés de l'armée sudiste et leurs agents contre St. Albans au Vermont et Johnson's Island sur le lac Erié ; la dénonciation du Traité de réciprocité par les Etats-Unis en 1865 ; enfin, la menace d'invasion du Canada par les Fénians, groupés en différents points de la frontière américaine, depuis Eastport, dans le Maine, jusqu'à la frontière du Niagara. Après que John A. Macdonald eut levé une milice de 10,000 hommes au début de 1866, la confédération ne pouvait plus apparaître comme une mesure dictée par l'opportunisme politique. Elle était devenue une nécessité pressante et impérieuse.

Malgré la lettre de mise en garde adressée par King à la veille de la Conférence de Charlottetown, la Banque de Montréal ne cessa d'apporter son appui fidèle à Alexander Galt qui s'évertuait avec héroïsme à sauvegarder la solvabilité précaire de la Trésorerie provinciale et à maintenir le crédit du Canada sur le marché monétaire de Londres. Moins d'un mois après la Conférence de Québec, le ministre se vit de nouveau dans l'obligation de recourir à la Banque pour un emprunt « provisoire » de \$500,000 et, avant la fin de



LE BERCEAU DE LA CONFÉDÉRATION

Les délégués des trois provinces de l'Atlantique tenaient une conférence au *Colonial Building* de Charlottetown, en septembre 1864, lorsque huit représentants de la Province du Canada se joignirent à eux. D'une union politique des Maritimes, sujet qu'on avait discuté jusque-là, on passa à l'idée d'une confédération de toutes les colonies de l'Amérique du Nord britannique. Sur la peinture reproduite ici, on peut voir, derrière la place du Marché, l'historique salle de la Conférence, aujourd'hui appelée *Provincial Building*; à droite se trouve l'édifice qui logeait le bureau de poste et le palais de justice.

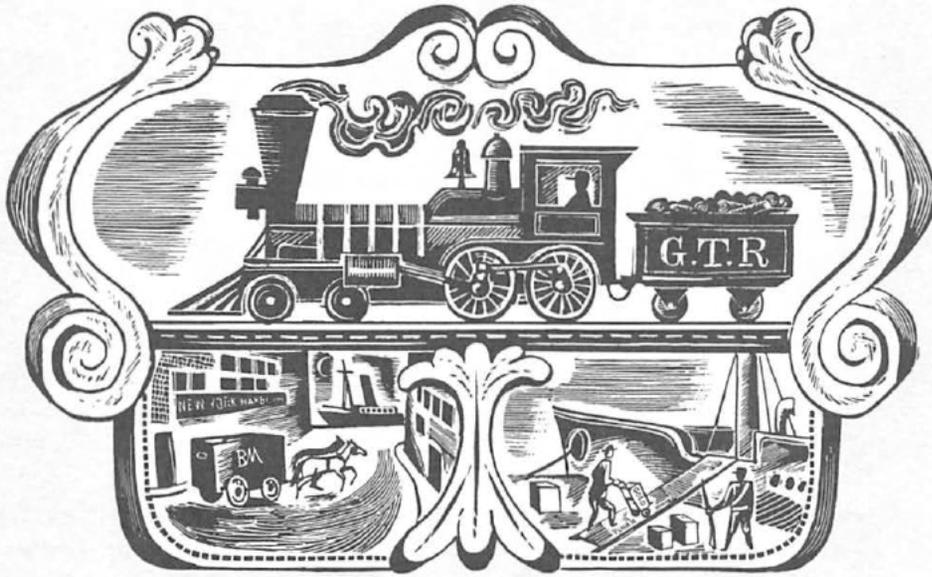
L'île du Prince-Edouard, nommée île Saint-Jean jusqu'en 1799, fut séparée de la Nouvelle-Ecosse en 1769. La ville de Charlottetown, ancien établissement français dont l'origine remonte à 1720, commandait un port magnifique formé par la confluence de trois cours d'eau, et elle devint rapidement le centre commercial de l'île.

l'année, un nouvel emprunt de \$250,000 s'avéra nécessaire. En comptant l'avance de \$1,500,000 accordée précédemment, la dette du gouvernement envers la Banque de Montréal s'élevait à \$2,250,000 à la fin de 1864, soit environ 16½% de la totalité de ses avances de fonds. Heureusement pour les intéressés, les ressources de l'établissement de la rue Saint-Jacques étaient suffisamment amples pour faire face aux demandes réitérées de son principal client: la province du Canada.

Chaque fois que la cause fédérale paraissait compromise, ces demandes se faisaient plus pressantes. Au début de 1865, la Banque dut consentir une avance supplémentaire de £200,000 destinée au paiement d'intérêts à Londres. En juin, le gouvernement obtint une prolongation portant sur le remboursement d'une somme de \$250,000 du prêt précédent et se fit accorder une autre avance de £50,000. L'ampleur atteinte par la crise financière en novembre est mise en évidence dans une lettre adressée par Galt aux banquiers anglais qui traitaient avec le gouvernement. Dans cette lettre, le ministre déclare qu'étant donné les cours pratiqués, le gouvernement ne saurait envisager de vendre des titres. Le 10 novembre, la Banque de Montréal accepta de prolonger jusqu'au 26 décembre les délais de remboursement de prêts antérieurs se chiffrant à \$1,000,000 et d'avancer un autre montant de \$1,500,000 dont le besoin se faisait cruellement sentir. Galt espérait qu'il serait possible de négocier en privé à Londres un prêt permettant le remboursement de la première de ces sommes. Par une ironie du sort, cet espoir se réalisa à la faveur d'un regain d'intérêt pour le projet de confédération, conséquence de l'évolution inquiétante de la situation le long de la frontière américaine. Baring Brothers et Glyn, Mills & Co. acceptèrent d'avancer £50,000 chacun. En vertu de l'entente intervenue en novembre, le gouvernement disposait à la Banque de Montréal d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à l'échéance de \$500,000.

Il serait vain de conjecturer sur la tournure qu'auraient pu prendre les événements sans l'appui que le premier établissement financier du Canada ne cessa d'apporter à Alexander Galt, alors ministre des Finances du gouvernement Macdonald-Cartier. Cet appui, accordé sans hésitation ou contestation apparente, ne peut s'expliquer que par l'attitude favorable du Conseil d'administration, peut-être du directeur général E. H. King, envers la confédération. Bien que le mot n'apparaisse nulle part dans les procès-verbaux, il est manifeste, si l'on en juge par leurs actes, que les administrateurs étaient pleinement convaincus de la nécessité urgente d'une forme quelconque d'union fédérale et décidés à tout mettre en œuvre pour amener sa réalisation.

CHAPITRE SEPT



UN GRAND FINANCIER CANADIEN

UN GRAND
FINANCIER CANADIEN

- I -

Les services que la Banque de Montréal rendit au Canada en assurant la trésorerie du gouvernement ne furent possibles qu'au prix de certaines difficultés pratiques. Pour fournir à la Province les fonds nécessaires au maintien de sa solvabilité précaire, la Banque dut sacrifier une grande partie de ses opérations commerciales au Canada. Il fallut ainsi procéder à une réduction draconienne de l'escompte, particulièrement dans le Canada de l'ouest où les besoins de capitaux étaient les plus grands, en vue de maintenir de fortes réserves liquides. Comme les événements qui suivirent devaient le prouver, cette politique coûta à la Banque une perte appréciable de clientèle dans l'ouest de la province, renforçant sa réputation d'établissement monopolisateur qui n'avait cessé de s'accréditer depuis la dépression de la fin des années cinquante.

Peut-être était-ce pour améliorer cette réputation que le Conseil d'administration décida, en juillet 1864, de rétablir le poste de directeur régional à Toronto. Le choix se porta sur William McMaster, membre du Conseil législatif et l'une des personnalités les plus en vue du monde de la finance dans

l'ouest de la province. Quatre mois plus tard, le *Great Western Railway*, dont McMaster fut bientôt nommé administrateur, entreprit des démarches auprès de la Banque de Montréal en vue d'y transférer son compte, précédemment à la *Bank of Upper Canada* et à la *Commercial Bank*, à condition de parvenir à un accord satisfaisant. La Banque, qui avait une succursale à Chicago, était consciente de l'intérêt stratégique d'un chemin de fer assurant la liaison entre la côte Atlantique et le Middle-West américain. Elle ouvrit donc au *Great Western* un crédit de £20,000 destiné à couvrir les frais d'exploitation et remboursable à même les bénéfices bruts.

C'était la première avance importante consentie par la Banque à une société ferroviaire depuis plus de dix ans. Cette initiative fut suivie, moins d'une année plus tard, par la reprise des relations avec le Grand-Tronc dont le réseau s'étendait maintenant jusque dans le Michigan et l'Illinois. En automne 1865, E. H. King entreprit des négociations qui aboutirent à la signature d'un accord de cinq ans en vertu duquel la Banque de Montréal se voyait confier les opérations de banque et de change de la compagnie, au Canada et aux Etats-Unis. Avant cet accord, les financiers de Lombard Street tenaient la Banque pour une institution honorable certes, mais de caractère essentiellement colonial. En devenant la banque d'Amérique du Nord appelée à financer le fabuleux Grand-Tronc, la Banque de Montréal rehaussa son prestige et associa son nom à celui du puissant consortium financier qui fut parmi les premiers partisans de la confédération.

Profitant de cette situation favorable, et sans oublier que deux des principaux clients de la Banque – le gouvernement et le Grand-Tronc – étaient tributaires du marché monétaire de Londres, E. H. King s'embarqua pour l'Angleterre à la fin du mois de janvier 1866. Ce voyage amena une profonde réorganisation des relations de la Banque avec l'étranger. Une entente plus libérale fut conclue avec la *Bank of Liverpool* qui depuis 1838 représentait la Banque de Montréal en Angleterre. Comme s'il avait prévu le rôle international qu'allait jouer le Canada après la mise en place de la Confédération, King passa des accords avec l'*Oriental Bank* qui accepta d'honorer les traites de la Banque de Montréal aux Indes et en Chine. Des dispositions analogues furent prises avec la *National Bank of Scotland* pour les traites tirées sur ses succursales irlandaises et avec la *Colonial Bank* pour l'ouverture de crédits aux Antilles.

Le Conseil d'administration, à l'issue de l'assemblée annuelle de juin 1865, témoigna son appréciation au directeur général en lui votant la somme de £500 pour «services exceptionnels» et en portant son salaire à \$10,000. En

1866, King bénéficia d'une autre faveur, unique dans les annales de la Banque : il reçut, outre son salaire, «une commission sur les bénéfices nets excédant 8 ou 10 pour cent du capital par an.» Cet accord demeura secret pendant quelques années, mais les rumeurs qu'il fit naître contribuèrent à perpétuer la légende de King. Comme le fait remarquer George Hague dans ses Mémoires, cette participation aux bénéfices pouvait s'avérer «une pratique dangereuse, car elle incitait à gonfler les bénéfices en réduisant la provision pour créances douteuses et irrécouvrables.» Mais il atténua cette opinion en ajoutant : «Monsieur King n'était pas homme à faire de telles erreurs.»

L'année financière 1865-1866 fut la plus satisfaisante qu'ait connue la Banque de Montréal depuis la récente dépression. Alors qu'au cours des trois années précédentes il avait fallu défalquer plus de \$800,000 de créances douteuses et irrécouvrables, les pertes enregistrées à ce poste pendant l'exercice avaient été relativement peu élevées. On avait cependant constitué une réserve assez importante en prévision d'une moins-value du portefeuille d'obligations. Agissant avec sa prudence traditionnelle, le Conseil d'administration maintint les dividendes à 8 pour cent et versa \$250,000 à la réserve générale, malgré le mécontentement croissant de nombreux actionnaires. Il établit également une provision pour l'amortissement des bâtiments de la Banque et réduisit de \$50,000 le compte des immeubles, le solde de \$13,250 étant passé aux pertes et profits pour plus de sécurité.

Il ne fait aucun doute que le Conseil attribuait une large part de ces résultats encourageants aux magnifiques efforts de E. H. King. Sans vouloir en rien rabaisser son immense mérite, il faut cependant reconnaître que la conjoncture joua en sa faveur. A titre d'exemple, 1866 est l'une des deux années exceptionnelles où la province du Canada connut une balance commerciale excédentaire, la seule autre année étant 1860. Le rapport annuel de la Banque publié en juin 1866, présente une analyse succincte de ces conditions favorables.

«La fin de la guerre de Sécession a entraîné une baisse du prix de l'or beaucoup plus rapide que celle du prix des autres denrées.

«Il en a résulté un accroissement considérable du pouvoir d'achat de la monnaie fédérale sur les marchés étrangers. Le Canada, étant le plus proche voisin, fut le premier à en récolter les bienfaits.

«Non seulement le bois et les produits agricoles qui auparavant étaient absorbés par le marché américain purent être écoulés à des cours avantageux, mais pour suppléer à l'insuffisance des stocks dont disposaient les

Etats-Unis à la fin de la guerre, les produits manufacturés et même importés furent l'objet d'une demande inhabituelle et considérable. »

On peut constater, non sans quelque ironie, que la dénonciation du Traité de réciprocité au début de mars 1865 (dénonciation qui devait entrer en vigueur le 17 mars 1866) tourna aussi à l'avantage du Canada. A la demande accumulée pendant les années de guerre s'ajoutait la possibilité alléchante de constituer des stocks avant que les tarifs ne reprennent leur ancien niveau. Enfin, des récoltes catastrophiques dans presque tout le Middle-West américain jouèrent en faveur de l'économie canadienne au moment même où les régions adjacentes du Canada produisaient de superbes récoltes.

Cependant, le facteur essentiel de cette prospérité recouvrée fut le redressement remarquable du cours du «greenback» américain, consécutif au retour à l'étalon or approuvé par la Chambre des représentants en mars 1865. A un moment, les émissions de ce papier-monnaie avaient dépassé le chiffre de un milliard de dollars. En 1864, leur valeur moyenne descendit à 45 cents-or et, lors de l'avance des troupes sudistes sur Washington, un mouvement de panique fit baisser leur cours à 35 cents-or. Des expériences antérieures avec la monnaie de papier (en Nouvelle-France lors de l'émission de la monnaie de carte, en France à l'époque de Law et de l'affaire de la Compagnie des Indes, aux Etats-Unis pendant et après la Révolution) avaient convaincu l'opinion publique que les Etats-Unis ne pourraient jamais rembourser leur dette colossale et qu'ils seraient obligés d'en répudier une grande partie. Tel n'était pas l'avis d'Edwin King. C'est la seule façon d'expliquer le succès de ses opérations sur le marché de New-York, opérations qui commencèrent lorsque David Davidson démissionna de son poste de directeur général en mars 1863 et qui firent «dresser les cheveux» sur la tête de Charles Smithers.

Soutenu dans sa confiance en l'Union par la capitulation de Lee à Appomattox, par le redressement du cours du «greenback», par la prospérité exceptionnelle du commerce canadien, King ne s'inquiéta pas outre mesure de la dénonciation du Traité de réciprocité. La preuve en est fournie par cet autre extrait du rapport annuel :

«Les administrateurs craignent tout au plus une brève interruption dans la marche du pays vers le progrès. Le Canada, exempt de dettes et d'impôts, se trouve dans une situation privilégiée par rapport aux Etats-Unis, et la production industrielle de la province ne cesse de croître. Le moment

semble donc tout indiqué pour reviser notre appareil financier en vue de faire baisser le prix des biens de consommation, ce qui aurait pour effet d'attirer la main-d'œuvre et de diminuer les prix de revient. On pourrait également envisager la suppression graduelle des restrictions sur le commerce qui ralentissent notre expansion industrielle et l'instauration d'un système fiscal alimenté par des impôts équitables prélevés sur le revenu.»

Les événements ultérieurs justifiaient cette perspective optimiste. Le Canada et la Banque de Montréal entrèrent dans une ère de prospérité qui allait se poursuivre presque sans interruption jusque vers 1875.

L'élément le plus intéressant de l'extrait cité plus haut est l'allusion à une révision de l'appareil financier, car on en trouve un écho dans le discours sur le budget qu'Alexander Galt prononça le 26 juin 1866. Galt faisait part de son intention d'obtenir l'autorisation d'émettre une monnaie provinciale représentant un montant de \$5 millions au moins, couverte par du numéraire et remboursable dans des trésoreries qu'on établirait à Montréal et à Toronto. Ce montant correspondait à ce qu'on appellera plus tard la «dette flottante» du Canada, c'est-à-dire les engagements à court terme contractés par le gouvernement au Canada et à Londres. Ce projet, que Galt avait déjà exposé en 1860, provoqua immédiatement une controverse qui a fait l'objet de nombreuses études dans les ouvrages traitant de l'histoire de la banque au Canada. Les propositions de Galt étaient nettement inspirées par les expériences qui venaient d'avoir lieu aux Etats-Unis dans le domaine de l'émission monétaire et de la technique bancaire. A un égard toutefois, elles étaient identiques au projet de banque nationale d'émission proposé par Sydenham en 1840 : leur but était d'améliorer les finances publiques en empruntant directement au public plutôt qu'aux banques.

Comme Galt l'expliqua dans la chaleur du débat qui suivit, il ne se souciait guère des théories ou des principes. Son seul but était de liquider la dette flottante de cinq millions de dollars. Où est la différence, demanda-t-il, entre l'émission d'une obligation de \$1,000 à une banque et l'émission de mille obligations ou billets de \$1 au public? Il y avait évidemment des différences fondamentales : les pertes que subiraient les banques à charte si on leur enlevait leur privilège d'émission et l'économie que réaliserait le gouvernement en émettant des billets ne portant pas intérêt. Pour rendre son projet plus attrayant aux yeux des parties lésées, Galt proposait que toute banque renonçant à ses privilèges d'émission reçoive cinq pour cent du montant de sa



VICTORIA, CAPITALE INSULAIRE

Le fort Camosun fut construit par la Compagnie de la Baie d'Hudson en 1843 et devint le centre de ses opérations sur la côte du Pacifique, après que le traité de l'Oregon eut établi la souveraineté américaine sur Fort Vancouver, poste du fleuve Columbia. Sous le nom de Fort Victoria, l'établissement devint en 1850 la capitale de l'île de Vancouver, alors colonie de la Couronne, et, sous son nom actuel, il prit le rang de capitale de la Colombie-Britannique en 1869.

Ce croquis de 1860 représente la bourgade au début de la ruée vers l'or de Cariboo. Le port principal est à gauche et le bras de mer, appelé baie James, fut plus tard remblayé jusqu'au pont, qu'on remplaça par un prolongement de la rue du Gouvernement. Pendant les deux grandes ruées vers l'or du Fraser et de Cariboo, la ville servit de base d'approvisionnement et connut une grande prospérité. Sa population fut aussi témoin d'étranges spectacles, comme le jour où on livra à un marchand entreprenant vingt-trois chameaux destinés à servir de bêtes de somme aux prospecteurs.

circulation fiduciaire à compter du 30 avril 1866, jusqu'à l'expiration de sa charte après un délai de quatre ans.

Le ministre des Finances, qui s'attendait à l'opposition des banques de l'Ouest, conclut que le succès ou l'échec de son projet dépendrait surtout des réactions du milieu financier de Montréal, et en particulier de la Banque de Montréal et de la *Bank of British North America*. Peu de temps avant le discours sur le budget, il adressa donc aux deux banques un aperçu semi-officiel du projet, en les priant de faire connaître leur opinion. Les administrateurs de la Banque de Montréal firent savoir qu'ils ne s'opposeraient pas au projet si on y apportait quelques modifications d'ordre technique. Le directeur général fut chargé d'envoyer une lettre au ministre des Finances pour lui faire part des réactions du Conseil.

On a prétendu, non sans malveillance, que Galt et King étaient de connivence, et c'était là une opinion fort répandue à l'époque. Cependant, les faits démontrent que King ne recherchait aucune faveur particulière. Dans sa réponse à Galt, outrepassant ses instructions, il proposa que le gouvernement, avant de prendre une mesure aussi discutable, demande aux banques canadiennes de consentir à la province un prêt représentant quinze pour cent de leur capital. Si la proposition était acceptée, le prêt fournirait au Trésor \$4.5 millions, et la Banque de Montréal avancerait la différence de \$500,000. Il semble donc que King préférerait alors ce compromis au projet plus audacieux de Galt visant à la création d'une monnaie provinciale, mais sa proposition fut repoussée. Les choses en étaient là lorsque le *Herald* de Montréal se procura un exemplaire du mémorandum de Galt et le publia intégralement. Une explosion de légitime indignation se produisit aussitôt dans le Canada de l'ouest. Les banquiers de cette région, irrités parce que le ministre ne les avait pas tenus au courant des pourparlers en cours, s'indignèrent à la pensée des pertes qu'ils subiraient si on leur enlevait leurs privilèges de circulation fiduciaire. La violente polémique qui s'ensuivit, orchestrée par le *Globe* de Toronto, rappelait celles qui avaient fait rage au début du siècle en Angleterre à propos des banques provinciales et peu après aux Etats-Unis, lors de l'introduction du régime de liberté bancaire. Quelque trente ans plus tard, Breckenridge usait du même ton dans une apostille acerbe où les seuls mots infamants qui manquaient étaient «socialisme» et «communisme» . . . Le ministre des Finances, ancien colonisateur et entrepreneur de chemins de fer, était accusé d'avoir violé les droits de la propriété privée, répudié des engagements solennels et proposé la saisie, sans indemnisation équitable, de biens de valeur.

Malgré ces fulminations – et la crainte légitime que toute banque d'Etat ne devienne un instrument politique, comme cela s'était produit pendant les beaux jours de la *Bank of Upper Canada* – le Parlement vota une loi qui contenait les propositions de Galt et reçut l'assentiment royal le 15 août 1866. A part quelques modifications secondaires, les dispositions de la loi sur la monnaie provinciale figuraient déjà dans le mémorandum que Galt avait adressé à la Banque de Montréal. La principale exception concernait l'abandon volontaire du privilège d'émission par les banques à charte. La loi annulait le *Free Banking Act* de 1850 qui depuis longtemps déjà était caduc. Cependant, pour faciliter le vote de cette mesure, le gouvernement se laissa convaincre de faire une importante concession. Avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, il devait tenter d'emprunter par souscription publique les \$5 millions nécessaires au remboursement de la dette flottante. La situation financière du gouvernement était critique: la moitié seulement du prêt de \$1,500,000 consenti par la Banque de Montréal avait été remboursée à l'échéance du mois d'avril, et pourtant le ministre des Finances se vit obligé de demander une autre avance de \$1,500,000 pour payer à Londres les intérêts arrivant à échéance au mois de septembre. Au moment même où se déroulaient ces débats, Galt décida de démissionner pour manifester son désaccord sur la question des écoles séparées, et ce fut W. P. Howland qui le remplaça aux Finances.

Pendant ce temps, la Banque de Montréal n'était pas restée inactive. Le 14 août, elle avait mis à la disposition du gouvernement les \$1,500,000 demandés. La semaine suivante, le directeur général avait eu plusieurs entrevues avec le ministre des Finances et le Receveur général, Sir Narcisse Belleau, pour tenter de parvenir à un accord établissant une communauté d'intérêts, ce qui permettrait d'alléger le fardeau financier du gouvernement. Ces entrevues furent suivies par un échange de lettres, le 27 et le 31 août, entre le ministre des Finances et le directeur de la Banque de Montréal. La Banque convenait, seule parmi toutes les banques à charte, de renoncer à son privilège d'émission dans un délai de six mois suivant la première émission de monnaie provinciale, ou dans un délai plus court si l'émission de \$5 millions prenait fin plus tôt.

Pour compenser l'abandon de son privilège lucratif d'émission, la Banque de Montréal recevrait un dédommagement annuel correspondant à cinq pour cent de sa circulation fiduciaire et «aurait le droit de recevoir des billets provinciaux en échange des obligations qu'elle détenait conformément à sa charte.» La Banque devait aussi continuer d'assurer le service de trésorerie de

la Province, recevant en outre une commission de un pour cent pour les opérations d'émission et de remboursement des billets provinciaux.

Les avantages de cet accord étaient nombreux et d'une grande portée. Le gouvernement allait pouvoir liquider sa dette à court terme et rembourser à la Banque de Montréal \$2,250,000 en monnaie libératoire. La Banque recevait également \$600,000 en échange des obligations provinciales qu'elle conservait conformément à l'article 31 de sa charte, soit dix pour cent de son capital versé. En d'autres termes, la Banque pouvait compter sur la disponibilité immédiate de près de \$3 millions de fonds bloqués et profiter d'une plus-value de son portefeuille d'effets publics, évalué à \$2.9 millions et comprenant des titres cotés à 83 seulement. En outre, puisque la Banque retirait ses billets de la circulation, elle n'était plus dans l'obligation de conserver des espèces en prévision de leur remboursement. Elle pourrait donc faire fructifier une partie de sa réserve de deux millions de dollars sur des marchés monétaires où la loi canadienne sur l'usure ne s'appliquait pas et où l'on pouvait facilement obtenir un taux d'intérêt supérieur à sept pour cent.

La Banque de Montréal, qui détenait déjà presque quarante pour cent des espèces de la province, recevait maintenant l'or des autres banques en échange de la monnaie libératoire qu'elle seule avait accepté d'émettre. Elle devint ainsi à la fois trésorier du gouvernement et suzerain financier de toutes les autres banques. Un trait de plume avait suffi, pourrait-on dire, pour assurer à la Banque de Montréal une position unique sur tout le continent nord-américain, comparable, toutes proportions gardées, à celle de la Banque d'Angleterre.

Le gouvernement avait tellement hâte de mettre son projet à exécution qu'il n'attendit pas l'arrivée de nouvelles planches; il commença à émettre au mois d'octobre des billets de la Banque de Montréal portant en surcharge le sceau et la signature du Receveur général. A la fin du mois, l'émission de ces billets avait atteint le montant de \$2,920,000. Il semble toutefois qu'une importante partie de cet argent demeura dans les chambres fortes de la Banque, malgré les efforts conjugués des administrateurs de l'établissement pour les mettre en circulation. De ce fait, les projets utopiques du gouvernement en matière de finance s'effondrèrent, et le 6 novembre 1866 il dut de nouveau faire appel à la Banque de Montréal.

«Le directeur général annonça qu'il avait obtenu confirmation auprès de l'honorable W. P. Howland, ministre des Finances, que le gouvernement comptait rembourser à la Banque la majeure partie du prêt de

\$1,500,000 qui arrivait à échéance le 1^{er} décembre, en puisant dans les fonds provenant de l'émission des billets provinciaux. Le gouvernement demandait que les prêts dont il ne pouvait assurer le remboursement fussent reconduits jusqu'au 15 janvier au même taux d'intérêt, soit 7 pour cent. Le gouvernement désirait aussi que la Banque lui avance \$600,000, ou du moins une somme lui permettant de payer à la Banque un montant correspondant aux obligations qu'il était tenu de racheter conformément à la loi sur la monnaie provinciale. Cette avance porterait intérêt à 7 pour cent et serait remboursable le 1^{er} février. Le gouvernement sollicitait en outre une avance de \$1,500,000 pour le 1^{er} décembre, portant intérêt à 7 pour cent et remboursable le 1^{er} mai. Cette dernière avance permettrait le paiement d'intérêts que la Province devait en Angleterre à échéance du 1^{er} janvier et elle devrait être effectuée sous forme de remises en sterling aux agents anglais entre le 1^{er} et le 14 décembre. Les obligations d'un montant de £400,000 que les agents de la Banque détenaient en garantie du prêt de \$1,500,000 venant à échéance le 1^{er} décembre resteraient en garantie du remboursement du prêt d'un même montant venant à échéance le 1^{er} mai, la Banque étant autorisée à vendre lesdites obligations après cette date si le prêt n'était pas remboursé.

«L'honorable ministre des Finances désirait enfin que la Banque prélève une somme de £100,000 sur le compte du gouvernement pour la remettre aux agents anglais dans le courant de la semaine.»

Le Conseil donna son agrément à ces requêtes et laissa au directeur général le soin d'en régler le détail. Mais il était évident que des efforts renouvelés étaient nécessaires pour activer la circulation des billets provinciaux si la Banque ne voulait pas se laisser épuiser par les demandes du gouvernement. Les mesures qu'elle eut à prendre furent qualifiées tour à tour de coercitives, de péremptoires, d'hostiles. Cependant les autres banques prirent bientôt l'habitude de garder en réserve des billets provinciaux. Lorsqu'elles s'aperçurent que les émissions du gouvernement n'avaient qu'une faible répercussion sur leur propre circulation, cette pratique devint générale.

Entre-temps, les affaires de la *Bank of Upper Canada*, ancien banquier du gouvernement, avaient atteint leur point critique, et au milieu de l'année 1866 ses dettes envers la Province atteignaient à elles seules \$1,283,441. C'est alors que celle qui avait été le puissant instrument financier du *Family Compact* décida d'abandonner une lutte par trop inégale. Le 15 août, elle fut autorisée

à réduire son capital, mais déjà ses opérations quotidiennes étaient déficitaires et c'est en vain que le gouvernement lui versa une autre somme de \$100,000 au début de septembre. Le 14 septembre, le directeur général de la Banque de Montréal avisait les administrateurs «que ce matin même, conjointement avec la *Bank of British North America*, il s'était retiré de l'accord de compensation quotidienne entre les banques de Montréal, étant donné la situation précaire de la *Bank of Upper Canada*.» Quatre jours plus tard, la *Bank of Upper Canada* déposait son bilan. En novembre, les actionnaires transportèrent l'actif à des fiduciaires qui en 1870 les cédèrent à la Couronne. Les pertes causées par cette faillite s'élevèrent à environ cinq millions de dollars, soit presque vingt pour cent du capital versé des banques de la province. Ce montant n'était pas négligeable, mais ce fut le gouvernement et les actionnaires qui en supportèrent la plus lourde part, les pertes subies par le public ne dépassant guère \$300,000. Dans l'esprit de bien des gens, la faillite n'apparaissait pas comme une catastrophe. On estimait qu'elle provenait bien plus d'une mauvaise gestion que d'un grave défaut du système bancaire. Sa cause principale semble avoir été une réglementation bancaire trop lâche, permettant à tout établissement financier de prêter de l'argent contre d'illusoires garanties immobilières. Mais cette pratique était tout à fait légale et ne soulevait guère de critiques, sauf chez les banquiers les plus prudents.

De toute façon, l'intérêt du public se portait alors tout entier sur l'évolution du climat politique à l'égard de la confédération. Fort de sa victoire électorale au Nouveau-Brunswick, Tilley s'embarqua pour Londres en juillet 1866 en compagnie de Tupper qui avait évincé Howe en Nouvelle-Ecosse. Tous deux étaient nantis de mandats législatifs en faveur de la confédération. A la mi-novembre, Macdonald, Cartier, Galt, Howland et d'autres Canadiens les rejoignirent en vue de rédiger le texte d'une constitution fédérale. Nous n'aborderons pas ici les détails de la Conférence de Londres. Il suffit de rappeler que les soixante-douze résolutions de la Conférence de Québec devinrent, après quelques modifications, l'Acte de l'Amérique britannique du Nord, adopté en dernière lecture par les Communes, le 29 mars 1867, devant une Chambre presque vide. Le long labeur s'acheva enfin le 1^{er} juillet: une proclamation royale consacra l'existence du «Dominion du Canada», comprenant les provinces de la Nouvelle-Ecosse, du Nouveau-Brunswick, du Québec et de l'Ontario.

Mais avant que la Confédération ne devienne réalité, et malgré l'état florissant de l'économie, le gouvernement eut à nouveau besoin de l'aide

de la Banque de Montréal. Le 3 mai, il demanda au Conseil d'administration de prolonger de trois mois le délai de remboursement de la moitié, soit \$750,000, du prêt accordé au mois de décembre et qui était arrivé à échéance le 1^{er} mai. Le 14 juin, le Conseil approuva «l'accord que le directeur général avait passé avec l'honorable ministre des Finances en vue d'un prêt de \$1,250,000 remboursable le 1^{er} décembre à 7 pour cent d'intérêt annuel, destiné à l'achat de livres sterling pour le paiement de l'intérêt sur les obligations provinciales, dû en juillet à Londres.» Plus tard dans le courant du même mois, le gouvernement demanda un service d'un autre ordre. Galt, redevenu ministre des Finances, pria la Banque «de la part du gouvernement du Canada . . . de bien vouloir envoyer des agents à Saint-Jean (N.-B.) et à Halifax (N.-E.) pour percevoir les revenus et payer les dépenses du Dominion; et aussi de déposer \$100,000 à Saint-Jean et \$250,000 à Halifax au compte du Dominion.»

Les premières banques fondées au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Ecosse étaient la *Bank of New Brunswick*, qui reçut sa charte en 1820, et la *Halifax Banking Company*, qui était une banque privée. Créée en 1825, cette dernière avait pour rôle essentiel d'effectuer les nombreuses opérations de change nécessaires à la ville de Halifax. En 1867, trois autres banques étaient établies au Nouveau-Brunswick, toutes au service d'une économie reposant presque exclusivement sur l'exploitation forestière. La Nouvelle-Ecosse comptait quatre nouvelles banques dont l'activité était axée sur le commerce extérieur, la pêche et la construction navale. Mais différents facteurs avaient contrecarré l'essor économique des Maritimes: le remplacement des voiliers en bois par des vapeurs à coque métallique, la suppression des tarifs préférentiels et la concurrence croissante des pêcheurs américains, particulièrement durant le régime de réciprocité. En conséquence, le capital de ces banques n'avait guère augmenté, le plus important ne dépassant pas \$600,000, et il est probable qu'aucune d'elles n'aurait pu servir efficacement les intérêts du gouvernement sans préjudice pour ses propres affaires. La *Bank of British North America* avait certes des bureaux dans toutes les provinces Maritimes depuis 1830, mais le gouvernement d'Ottawa aurait répugné à choisir une banque dont le siège social était en Angleterre.

Ces circonstances expliquent la nomination de deux employés chevronnés de la Banque de Montréal, T. Christian et Archibald Macnider, l'un à Saint-Jean et l'autre à Halifax, à la veille même de la Confédération. A Saint-Jean, la presse accueillit avec enthousiasme la nouvelle de l'ouverture d'une succursale

et prédit que les entreprises locales tireraient de grands avantages de l'important capital et de la vaste organisation de la Banque de Montréal. Ces prévisions se révélèrent exactes. Deux ans plus tard, en juillet 1869, au moment même où la Banque de Montréal ouvrait une troisième succursale à Newcastle (N.-B.), celle de Saint-Jean avait un portefeuille d'effets escomptés de \$350,500 et son actif s'élevait à \$1,150,000. Des trente succursales de la Banque, elle se classait ainsi parmi les dix premières.

- 2 -

De tous les pères de la Confédération, nul ne fut plus dévoué à cette cause qu'Alexander Tilloch Galt. Presque dix ans plus tôt, il avait été le premier défenseur d'une union fédérale. Au cours des débats inaugurés par la Conférence de Charlottetown, il n'avait cessé de préconiser la création d'un gouvernement central fort, doté de pouvoirs en matière fiscale et financière, seuls gages d'une économie viable en Amérique du Nord britannique. Il était donc tout à fait naturel que Galt reprît son ancien portefeuille des Finances lorsque Macdonald, devenu Sir John, forma le premier gouvernement du Dominion. Pourtant, six semaines après les élections d'août et de septembre 1867, Galt démissionna de nouveau de son poste et il siégea à l'arrière-plan pendant la première législature.

La démission de Galt, motivée par des raisons politiques et personnelles, avait pour cause directe la faillite de la *Commercial Bank of the Midland District*, survenue le 22 octobre 1867. Cette deuxième catastrophe bancaire en l'espace d'un an eut des conséquences moins graves pour le public et les actionnaires que la précédente et se produisit dans des circonstances moins accablantes. Pourtant, elle devait avoir des répercussions beaucoup plus profondes sur le système bancaire canadien.

Tout comme la *Bank of Upper Canada*, la *Commercial Bank* s'était rendue coupable de pratiques bancaires dangereuses. Elle avait consenti des avances contre de simples billets de complaisance et les avait renouvelées presque indéfiniment en tolérant des découverts sans garanties valables. En outre, contrairement à sa concurrente défunte, la *Commercial Bank* avait engagé une bonne part de ses capitaux dans les chemins de fer, avançant notamment de fortes sommes au *Detroit and Milwaukee Railroad*. Cette entreprise américaine était gérée par le *Great Western* qui, avant 1864, avait été un client de la *Commercial Bank*. Lorsque la compagnie américaine se trouva à son tour en difficulté financière, le *Great Western* dégagea sa responsabilité et la banque dut



NOUVEL ÉTABLISSEMENT BANCAIRE À SAINT-JEAN

La succursale de la Banque de Montréal à Saint-Jean (Nouveau-Brunswick) fut ouverte en juillet 1867, à la demande du gouvernement du nouveau Dominion, pour recevoir les droits de douane et d'accise perçus dans le port. A la suite du désastreux incendie de 1877, qui détruisit plus de la moitié de la ville, la Banque emménagea dans l'édifice nouvellement construit qu'on voit ici au premier plan à gauche.

L'emplacement des nouveaux locaux de la Banque, à l'angle des rues King et Prince William, faisait partie de la vie commerciale de Saint-Jean, car il avait été occupé pendant plusieurs années par l'ancienne *Coffee House* de la ville. La légende raconte qu'avant la construction de ce célèbre rendez-vous des marchands vers 1785, année de la constitution de Saint-Jean en municipalité, le propriétaire avait essayé en vain de vendre le terrain pour un doublon espagnol et un gallon de rhum de la Jamaïque.

s'adresser aux tribunaux. L'importance de la somme en jeu suffit à ébranler la confiance du public, et les guichets de la banque furent pris d'assaut. Le calme revint cependant grâce à l'intervention de la Banque de Montréal qui consentit le 20 septembre 1867 un prêt provisoire de \$300,000.

Un mois plus tard, une nouvelle ruée vers les guichets se produisit, et la *Commercial Bank* demanda alors aux autres banques de lui avancer \$750,000. Les représentants des différentes banques se réunirent à plusieurs reprises, et la Banque de Montréal proposa de fournir les deux tiers des fonds nécessaires, si les autres banques s'engageaient à apporter le complément et à garantir la totalité du prêt. La proposition fut rejetée et, le gouvernement refusant d'intervenir, la *Commercial Bank* dut suspendre ses paiements. Deux mois plus tard, toutefois, la masse passive se trouvait réduite de \$4,350,000 à \$1,871,173, et cinq mois après, quand la Banque des marchands racheta la banque, le reste des dettes, y compris les billets encore en circulation, était intégralement acquitté. Les seuls perdants furent les actionnaires, qui ne reçurent qu'une nouvelle action contre trois anciennes, et la Banque des marchands elle-même, car elle ne put jamais réaliser une bonne partie des avoirs de la *Commercial*.

La Banque des marchands avait reçu sa charte en 1861, mais la situation financière au Canada l'empêcha de trouver le capital nécessaire et elle n'ouvrit ses portes que trois ans plus tard. Son président Hugh Allan et son caissier Jackson Rae avaient tous deux été associés précédemment à la Banque de Montréal; le premier, administrateur jusqu'en 1857, avait démissionné pour s'occuper de sa nouvelle entreprise, la *Montreal Ocean Steamship Company*; le second était un ancien agent de la Banque à New-York. La Banque des marchands avait son siège social à Montréal et son activité demeura essentiellement locale jusqu'à sa fusion à la *Commercial Bank* sous le nom de Banque des marchands du Canada.

On reprocha violemment au gouvernement de n'être pas venu au secours de la *Commercial Bank* pendant qu'il en était encore temps. Mais étant donné l'état des finances publiques, il est permis de se demander si Galt aurait pu agir différemment; il se crut néanmoins obligé de démissionner sous le déluge des reproches. Dans sa lettre de démission, il expliqua qu'il renonçait à son poste dans l'intérêt de sa famille et afin de pouvoir se consacrer à ses propres affaires. Mais la raison profonde de cette décision semble avoir été l'abandon auquel il fut livré: ses collègues au gouvernement, dont plusieurs étaient actionnaires de la *Commercial Bank*, y compris Macdonald, se désolidarisèrent en effet de lui.

Les accusations lancées contre la Banque de Montréal, et en particulier

contre E. H. King, ne furent pas moins violentes que celles qui provoquèrent la démission du ministre des Finances. En réponse, les administrateurs décidèrent de publier une déclaration qui, en plus de défendre leur rôle dans la faillite de la *Commercial Bank*, expliquait l'attitude de la Banque en ces termes :

«La politique de la Banque dans le Canada de l'ouest, depuis l'adoption de la loi sur les billets provinciaux et même pendant les quelques années qui précédèrent, l'a exposée à de nombreuses critiques. La raison de cet état de choses est que la Banque, après avoir passé en revue l'état et la nature de ses opérations à l'hiver de 1862-63, vint à la conclusion que le système d'avances existant dans le Canada de l'ouest était foncièrement défectueux. La plupart des prêts étaient accordés contre des billets de complaisance, situation qui se maintenait d'année en année sous l'ancien régime bancaire en raison de la facilité et de la tentation de maintenir une importante circulation de billets. Les administrateurs estimèrent alors que les opérations de ce genre étaient une source de grande faiblesse et se soldaient par des pertes, en plus de n'être d'aucun secours pour faire face à des besoins urgents de fonds résultant d'une perte soudaine de confiance de la part du public ou de l'accroissement de l'activité commerciale du pays, qui prenait de plus en plus d'importance et offrait un débouché plus intéressant et plus rentable pour les fonds de la Banque.

«Les administrateurs ne se cachent pas que le système bancaire, vanté depuis si longtemps, laisse beaucoup à désirer, et ils sont fermement résolus à continuer d'éliminer une catégorie d'opérations qui n'est ni avantageuse pour le pays ni profitable pour la Banque. C'est sur le moment une entreprise pénible et coûteuse, et les administrateurs comprennent très bien l'étonnement causé dans le public par les pertes énormes qu'ont subies la *Bank of Upper Canada* et la *Commercial Bank*, ayant eux-mêmes affecté plus d'un million de dollars aux mauvaises créances entre 1863 et 1866, somme qui fut presque totalement perdue en soustrayant la Banque au système commercial qu'a connu pendant si longtemps le Canada de l'ouest.»

Un mémorandum de King, annexé à la déclaration qui précède et également publié, recommandait une réforme profonde du régime bancaire. Comme ces propositions servirent de fondement aux lois adoptées par la suite, elles méritent qu'on s'y arrête.

«Compte tenu des faillites consécutives de deux des plus importantes banques canadiennes, des lourdes pertes subies par le gouvernement et par des particuliers, des conceptions aberrantes et insensées qui ont cours sur les questions relatives à la banque et à la monnaie, et considérant d'autre part l'expiration prochaine des chartes bancaires en 1870, le Directeur général estime le moment propice pour faire les recommandations suivantes : nous préconisons pour l'avenir un système bancaire dans lequel la circulation fiduciaire des banques du pays serait couverte intégralement par des effets publics, et les dépôts protégés en permanence par un fonds de réserve fixé par la loi. Nous proposons, au cas où une banque s'avérerait incapable de racheter ses billets ou de se libérer de toute autre obligation en espèces ou en monnaie légale, que ses biens soient immédiatement assignés à un fonctionnaire investi d'amples pouvoirs lui permettant de solliciter sur-le-champ les actionnaires, jusqu'à concurrence de leur double responsabilité, et de prendre les mesures nécessaires en vue de la réalisation rapide des valeurs actives, de façon à placer les intérêts des créanciers avant ceux des actionnaires, comme il se doit.

«Dans un tel système, les émissions de billets du gouvernement sous forme de monnaie légale, si elles étaient autorisées, devraient être limitées à une somme déterminée n'excédant pas la quantité d'espèces qui serait normalement requise pour constituer la réserve nécessaire pour les échanges intérieurs.

* * * * *

«Le Directeur général est convaincu que les intérêts du pays seraient mieux servis par la répartition des fonctions bancaires, laissant aux plus grandes banques, dans une large mesure, les opérations de commerce intérieur et extérieur du pays, et aux banques de moindre importance, chacune dans sa région, le soin d'aider les entreprises locales. Nous ne voyons pas pourquoi, dans une telle organisation, il n'y aurait pas une parfaite liberté et égalité dans le commerce de banque, ni pourquoi il n'existerait pas une coexistence harmonieuse entre les petites et les grandes banques, chacune œuvrant dans sa propre sphère à la prospérité générale.

«Un tel système garantissant les dépôts et la circulation des billets, le

Directeur général ne voit aucun inconvénient à l'établissement d'une banque locale dans chaque comté, si cela s'avérait souhaitable. Rien ne s'opposerait non plus à ce que de telles banques deviennent les dépositaires du gouvernement, recevant les fonds du Trésor public et les versant à intervalles réguliers au siège du gouvernement où se trouverait nécessairement l'administration centrale des finances. Le gouvernement tirerait ainsi avantage des émissions des banques du pays, à un taux d'intérêt raisonnable, tout en recevant sans frais le montant représenté par l'utilisation économique d'une faible quantité de monnaie légale, comme nous l'avons déjà indiqué.

«La plus sérieuse objection que pourraient opposer à ce système ceux qui réclament, à n'importe quel prix, une meilleure garantie pour le public que celle qui existe à l'heure actuelle, est son manque de souplesse apparente pour faire face aux besoins accrus de numéraire à certaines époques de l'année. Le Directeur général est cependant d'avis que les banques placeraient presque tous leurs capitaux en effets publics pour recevoir des billets. La libre circulation de la monnaie d'échange assurerait tour à tour la compression et l'expansion monétaires. Les banques, percevant un intérêt sur les effets publics représentant leur circulation, pourraient garder leurs billets en réserve pendant les périodes creuses en prévision d'un accroissement ultérieur de la demande; si cette précaution se révélait insuffisante, il leur serait facile d'emprunter, à des conditions avantageuses, des billets des grandes banques, nécessairement moins actives que les banques en affaires dans les régions rurales.»

En lisant entre les lignes, on devine chez E. H. King un certain désir de voir la Banque de Montréal se soustraire à son rôle d'unique pourvoyeur de fonds du gouvernement, tout en restant le «banquier des banques». Il va sans dire que le mémorandum causa de vifs remous dans les milieux financiers.

Sir John A. Macdonald se trouva alors dans une situation qui n'était pas sans rappeler celle du président Jackson au début de son deuxième mandat. C'était l'éternel conflit: d'un côté, les banquiers, les hommes d'affaires et les esprits conservateurs qui tous cherchaient à réduire au maximum l'ingérence et la mainmise du gouvernement; de l'autre, ceux qui estimaient qu'un monopole soumis à une réglementation gouvernementale beaucoup plus stricte et une monnaie nationale ayant cours dans tout le pays étaient devenus essentiels dans l'intérêt général.

Pour sortir de ce dilemme, Macdonald confia le portefeuille de Galt à un avocat et financier de quarante-sept ans, John Rose. Administrateur de la Banque de Montréal, Rose avait participé, avec un autre administrateur, Thomas Ryan, et le directeur général, aux négociations relatives à la *Commercial Bank*. Le 22 novembre 1867, la Banque accepta sa démission sans commentaire, et il fut remplacé au Conseil par le fils du vice-président, Peter Redpath. Dès son arrivée à Ottawa, Rose fit nommer une commission sénatoriale d'enquête chargée de préparer un rapport sur le système bancaire du pays. Puis il engagea des pourparlers avec la Banque de Montréal pour faire reporter au 30 juin 1868 le remboursement d'une dette de \$2.5 millions exigible le 1^{er} décembre 1867.

La législation bancaire figurait déjà en bonne place à l'ordre du jour du premier Parlement fédéral. Aussi, l'une des premières mesures législatives du nouveau gouvernement fut d'autoriser les vingt-six banques à charte provinciale, ainsi que la *Bank of British North America*, à étendre leur rayon d'action à l'ensemble du territoire. Une loi ultérieure permit aux banques d'émettre de la monnaie gouvernementale, mais la Banque de Montréal fut la seule à user de ce privilège. Les banques de l'ancienne province du Canada étaient fermement opposées à ce nouveau système de circulation fiduciaire, et les neuf banques des Maritimes, dont le capital global dépassait à peine 3 millions de dollars, partageaient le même point de vue.

Au Parlement, les passions s'apaisèrent jusqu'à la fin de mars 1868, date à laquelle le président de la commission sénatoriale d'enquête sur le système bancaire, D. L. Macpherson, déposa son rapport. Ce rapport, qui reprenait les recommandations publiées par la Banque de Montréal au mois de novembre précédent, créa des dissensions d'une ampleur jamais égalée. L'extrait suivant en donne la substance.

«Si les exigences financières du Dominion poussaient le gouvernement à rechercher un nouveau système bancaire qui comporterait la mainmise sur la monnaie du pays (ce que la commission déconseille vivement), nous préconisons que la couverture de la monnaie de papier soit des effets publics du Dominion déposés auprès du gouvernement, selon un système analogue au *National Banking System* des Etats-Unis, mais que les billets soient remboursables sur demande, le gouvernement réglementant l'émission au nom du Parlement. Les banques seraient tenues au remboursement immédiat des billets émis par leur intermédiaire.»

A titre de ministre des Finances, de financier expérimenté et d'ancien administrateur de la Banque de Montréal, John Rose aurait certainement souscrit aux conclusions de la commission d'enquête. Mais leur valeur fut immédiatement mise en doute, et Rose attendit deux semaines avant de proposer la création d'une commission parlementaire d'enquête sur la monnaie et les banques, chargée de sonder l'opinion de toutes les banques canadiennes. Nantie de ces pouvoirs, la commission établit un questionnaire détaillé et le fit parvenir aux principaux banquiers, aux chambres de commerce, aux hommes d'affaires influents et d'une façon générale à toutes les personnalités en vue. Le Parlement fut prorogé le 22 mai 1868, et la rentrée fixée au 15 avril 1869. Les diverses parties avaient ainsi tout loisir pour préparer leur argumentation.

Les réponses révélèrent une grande divergence de vues, notamment dans le cas de la troisième question qui était ainsi libellée : « Etes-vous en faveur d'une monnaie canadienne directement émise par le gouvernement, ou bien d'une monnaie couverte par les fonds publics, mais dont la mise en circulation ne serait pas assurée directement par le gouvernement ? » Comme il fallait s'y attendre, l'émission directe de billets du gouvernement ne trouva guère de défenseurs, mais un accueil plus favorable fut réservé à une émission de billets garantis par des obligations du gouvernement. L'enquête, tout en mettant en évidence une nette opposition à des bouleversements profonds, laissait entrevoir quelques possibilités de réforme. On demandait notamment la constitution obligatoire de réserves, des situations plus détaillées, un renforcement de la double responsabilité, une circulation fiduciaire dûment garantie, l'interdiction d'émettre des coupures inférieures à quatre dollars, une compétence plus grande de la part des administrateurs et autres subtilités techniques du même ordre. Les petites banques faisaient observer qu'une réforme du système monétaire ne toucherait guère les établissements des grandes villes, car la plupart des règlements s'y effectuaient par chèque. Par contre, les banques des régions rurales seraient privées d'une grande partie de leur capital disponible pour avances de fonds. Elles devraient en effet couvrir par des fonds publics leur circulation fiduciaire relativement importante, et les entreprises commerciales qui avaient besoin de crédit bancaire en subiraient inévitablement les conséquences. Les banques rurales pensaient, non sans quelque raison, qu'aucune garantie ne compenserait la perte de leur pouvoir d'accroître ou de restreindre par les moyens habituels leur circulation de billets au rythme des besoins saisonniers. Les registres de la Banque de Montréal confirment cette différence de situation entre les banques urbaines

et les banques rurales. A partir de 1859, date des premiers rapports mensuels de succursales, on constate que la circulation fiduciaire de la succursale de Montréal par rapport aux effets escomptés était constamment inférieure à celle des succursales rurales; par contre, les dépôts à vue étaient plus considérables à Montréal.

Vers le début d'avril 1869, des représentants d'établissements bancaires et commerciaux de tout le Dominion se réunirent à Ottawa et votèrent à l'unanimité des résolutions demandant le maintien du régime bancaire en vigueur. Ils adressèrent ensuite ces résolutions à Rose en le priant d'en faire l'examen, mais le ministre des Finances les rejeta, malgré les répercussions politiques possibles. Il estimait, en effet, que le gouvernement pourrait faire adopter son propre projet, en dépit de l'opposition probable du Sénat.

Le 14 mai 1869, Rose se montra très conciliant et promit d'accorder à ses adversaires tout le temps nécessaire pour une analyse détaillée de son projet. Mais il fit néanmoins remarquer qu'il y avait trois régimes bancaires dans le Dominion, que les banques anciennes et nouvelles réclamaient des extensions de privilèges ou des chartes, et qu'il continuait à y avoir des faillites (la *Gore Bank*, dernière des banques du Haut-Canada fondées avant l'Union, venait de demander au Parlement une réduction de son capital.) Il fallait coûte que coûte mettre fin à ce désordre pour redonner confiance aux banques et aider le commerce à profiter des avantages offerts par la Confédération.

Rose réaffirma qu'il fallait se préoccuper en tout premier lieu, non point des intérêts de chaque banque, bien qu'il n'eût d'animosité contre aucune d'elles, mais de la création d'une monnaie nationale solide, acceptée au pair dans tout le Dominion. Il estimait grandement exagérée la crainte de voir les banques dans l'obligation de restreindre leurs opérations de crédit par suite d'une réduction de leurs fonds liquides. Certes, il faudrait davantage de capitaux pour assurer une meilleure garantie, mais les banques déjà établies, en demandant de nouvelles chartes et des augmentations de capital, apportaient la preuve qu'il y avait encore dans le pays de l'argent inactif.

Les résolutions, auxquelles Sir John A. Macdonald lui-même donna son appui, étaient identiques à celles qu'avait préconisées Edwin King dans son memorandum de novembre 1867, fait que le gouvernement ne chercha pas à dissimuler. Elles stipulaient que les banques seraient soumises au régime alors en vigueur jusqu'au 1^{er} juillet 1871. Après cette date, elles devraient se conformer à de nouvelles dispositions dont voici les principales: les banques seraient dans l'obligation de réduire de vingt pour cent par an leurs billets non

garantis, mais elles pourraient en compensation les remplacer, jusqu'à concurrence de leur capital versé, par de la monnaie légale couverte par des effets publics; elles seraient tenues de garder une encaisse métallique égale à vingt pour cent de leurs billets en circulation et à quinze pour cent de leurs dépôts à vue; en cas d'insolvabilité, les billets et les dépôts à vue constitueraient dans l'ordre une créance privilégiée.

Hors du Parlement, George Hague, secrétaire d'une association de petits banquiers, fit de nombreux déplacements entre Montréal, Toronto et Ottawa pour préparer ses troupes à présenter un front uni et forcer ainsi le gouvernement à tenir compte de leurs points de vue. Le 1^{er} juin, les résolutions furent soumises au Parlement sous forme d'un projet de loi; le débat, houleux et souvent interrompu, se prolongea jusqu'à minuit. Le lendemain et les jours qui suivirent, des rumeurs au sujet d'une scission au sein du cabinet se propagèrent dans la capitale. Macdonald, redoutant la chute de son gouvernement et voulant éviter une rupture dans le parti conservateur, décida de retirer la mesure pour supplément d'examen. Ce faisant, le gouvernement reconnaissait tacitement son échec, et John Rose, après un délai de trois mois, renonça à son portefeuille et à son siège au Parlement pour mettre ses talents incontestables au service de l'entreprise privée. Peu après il devint l'un des fondateurs de l'importante société bancaire Morton, Rose & Co. de Londres, affiliée à la Morton, Bliss & Co. d'Amérique. Bien qu'ayant renoncé à toute activité politique, Rose continua à servir le Canada à Londres et il en fut le représentant à titre officieux jusqu'à la création en 1880 du poste de Haut-commissaire.

- 3 -

L'incertitude qui entourait le régime bancaire au Canada incita la Banque de Montréal à agir avec sa prudence coutumière. En 1868, elle ajouta \$250,000 à sa réserve générale et le double de cette somme en 1869, portant ainsi son capital à \$2 millions, soit un accroissement supérieur à cent pour cent en trois ans. En 1869, le dividende atteignit onze pour cent, mais le président Anderson modéra l'enthousiasme des actionnaires :

«Les bénéfices de l'année écoulée ont dépassé de très loin ceux des années précédentes. Aussi, les administrateurs estiment-ils devoir mettre en garde les actionnaires contre les trop grands espoirs que pourraient faire naître les revenus exceptionnels de l'exercice.»

Si la Banque de Montréal était florissante, d'autres banques éprouvaient des difficultés. Dans les provinces Maritimes, la *Commercial Bank* du Nouveau-Brunswick et la *Westmoreland Bank* déposèrent leur bilan sans trop de préjudice pour leurs créanciers. Pendant ce temps, la Banque de Montréal, la *Bank of British North America* et la *Bank of New Brunswick* s'évertuaient à renflouer la *St. Stephens Bank*. En Ontario, la *Gore Bank*, qui avait été intimement liée à la *Bank of Upper Canada* et à la *Commercial Bank*, succomba finalement à l'automne de 1869. Son actif fut racheté à 55 pour cent de sa valeur par la jeune Banque canadienne de Commerce qui avait ouvert ses portes en 1867. Le président de cette dernière, William McMaster, avait démissionné de son poste d'administrateur de la Banque de Montréal à Toronto parce qu'il désapprouvait la politique de la Banque dans le Canada de l'ouest, et son caissier Archibald Greer, qui était alors le directeur de la succursale de Toronto, l'avait suivi pour participer au lancement de la nouvelle entreprise. Au moment du rachat de la *Gore Bank*, on racontait qu'une offre de la Banque de Montréal, apparemment plus avantageuse que celle de la Banque de Commerce, «avait reçu un accueil favorable, mais un actionnaire de province s'y opposa, déclarant que M. King était beaucoup trop rusé pour qu'on traite avec lui.»

Au printemps de 1868, King avait fait un autre voyage d'affaires à New-York. Après avoir subi de lourdes pertes sur le change sterling à la fin de la guerre de Sécession, l'agence de New-York, située sur Pine Street, redevenait très rentable. L'une des principales raisons de son expansion avait été donnée dans le rapport annuel de 1866. On y expliquait que les lois canadiennes sur l'usure «encouragent les banquiers à préférer les opérations étrangères et commerciales aux avances dont le remboursement dépend des entreprises locales, en vue de garder la libre disposition de leurs fonds excédentaires, et de les employer sur de meilleurs marchés monétaires lorsque les occasions se présentent.» Plus tard dans l'année, la loi sur les billets provinciaux avait fourni à la Banque d'autres «fonds excédentaires» qu'elle put affecter au marché de New-York. L'agence de New-York gardait évidemment la même raison d'être: faciliter les échanges canado-américains et faire le commerce des devises sterling. King se rendit donc à New-York pour donner de l'extension aux opérations de l'agence et il signa avec la Banque d'Orient un nouvel accord portant sur l'ouverture de crédits en Chine, au Japon et au Brésil.

Depuis l'entrée en vigueur du *National Banking Act* aux Etats-Unis, peu de banques américaines avaient senti le besoin d'étendre leur rayon d'action ou de se lancer dans les opérations de change. Il s'était donc créé un vide que

CONSTRUCTION DES ÉDIFICES
DU PARLEMENT (1860-66)

Après que la reine Victoria eut choisi Ottawa comme capitale de la Province du Canada, en 1857, on décida de construire les édifices du Parlement sur un promontoire qui surplombe l'Outaouais. De cet emplacement, surnommé « Barrack Hill » durant la construction du canal de Rideau, on a une vue splendide non seulement de la rivière, mais aussi des chutes Chaudière.

Érigés sur un terrain d'une trentaine d'acres, les édifices, de style gothique, sont l'œuvre des architectes Fuller et Jones, qui firent les plans du bâtiment central et des architectes Stent et Laver, qui firent ceux des bâtiments de l'est et de l'ouest. La pierre angulaire de l'édifice du centre fut posée par le prince de Galles, futur Edouard VII, le 1^{er} septembre 1860.

En 1866, la dernière session de la législature de la Province du Canada fut convoquée dans les nouveaux édifices et, l'année suivante, les députés venus des provinces du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Ecosse se joignirent à ceux de l'Ontario et du Québec pour la première session du Parlement du Dominion.

L'édifice du centre, qui abrite la Chambre des communes et le Sénat, fut détruit par un incendie en 1916 et remplacé, en 1920, par l'édifice actuel avec sa célèbre Tour de la Paix. L'édifice de l'est, où se trouvent la salle du conseil des ministres et les bureaux du Premier ministre, et l'édifice de l'ouest, tous deux achevés en 1865, servent de bureaux aux divers ministères du gouvernement. La bibliothèque polygonale, richement ornée, ne fut terminée qu'en 1876.

Peinture de Robert C. Thomson



d'autres établissements durent combler. Ce furent surtout des banques privées et des agences étrangères qui remplirent ce rôle, trouvant profitable de se spécialiser dans le change international à New-York. La principale était la firme Brown Brothers & Co. dont le capital était évalué à \$20 millions. Les Rothschild et les Baring étaient aussi en bonne place, mais dès 1867 la Banque de Montréal avait pris le deuxième rang sur le marché des changes. Il nous est heureusement possible de donner un aperçu assez complet de ses opérations dans la capitale commerciale des Etats-Unis à cette époque.

Après la visite de King, les fonds mis à la disposition de l'agence de New-York firent un bond de \$1,200,000 à \$8,850,000 entre la fin avril et la mi-décembre 1868. Presque la moitié de cette somme représentait de l'or provenant du siège social. Etant donné que les droits de douane, les créances envers l'étranger et les intérêts sur les titres d'Etat n'étaient payables qu'en or, on pouvait louer ce précieux métal au jour le jour, à un taux avantageux de $1/64^{\circ}$ à $1/2$ pour cent par jour ou même plus. Ces opérations, selon le *Monetary Times*, ne se pratiquaient «qu'à court terme, et le taux exigé était plus une commission qu'autre chose.» A cette époque, les banques canadiennes ayant des bureaux à New-York affectaient environ \$10 millions au marché de l'or, soit la moitié du montant disponible à Wall Street, la Banque de Montréal figurant à elle seule pour \$7,800,000.

La garantie de ces prêts en or était des «greenbacks» déposés à la Banque, la couverture étant généralement de dix pour cent. L'agence utilisait ensuite ces «greenbacks» pour l'escompte des effets de commerce au taux du marché de New-York qui était entièrement indépendant du taux pratiqué pour l'or. C'est certainement à ces opérations que Hague fait allusion lorsqu'il dénonce les «doubles profits» de la Banque.

On accusa alors la Banque de se livrer à la spéculation, et les histoires les plus invraisemblables à ce sujet ne tardèrent pas à faire le tour des principaux journaux. A en croire la plus fantastique de toutes, King avait accaparé tout l'or disponible à New-York pour le transporter avec ostentation sur un vapeur en partance pour Londres. Mais le marché ayant réagi, disait-on, par une hausse vertigineuse du prix de l'or, King, usant d'une basse ruse, avait traversé la ville à la faveur de l'obscurité et, sans attirer le moindre soupçon, avait replacé sa précieuse cargaison dans les chambres fortes de son agence. Quelques heures plus tard il s'en dessaisissait en faisant réaliser à la Banque de Montréal un profit colossal. Il va sans dire que toute cette histoire était apocryphe; néanmoins les journaux canadiens s'en emparèrent dans l'espoir de

discréditer Edwin King. On fit circuler aussi d'autres racontars plus vraisemblables, mais Adam Shortt les décrit comme le « tribut amer que la presse new-yorkaise payait à la puissante Banque de Montréal, attribuant à ses opérations plusieurs des crises qui secouaient périodiquement le marché de l'or à New-York », et se faisant l'écho « de ceux qui avaient fait des spéculations malheureuses. »

Dans ses souvenirs que publia le *Monetary Times* en 1927, un ancien employé de la Banque, Campbell Sweeney, se montre mieux au courant des faits lorsqu'il écrit au sujet de King : « On parlait beaucoup de ses spéculations à New-York, mais tous ces on-dit étaient dénués de fondement. Il était très prudent en affaires et ne prenait jamais de risques ; par contre, il savait tirer profit d'une situation et fit gagner beaucoup d'argent à la Banque. » Sweeney n'avait pas à rapporter tous les détails aux lecteurs, mais les archives de la Banque confirment la véracité de ses affirmations. En effet, après six mois de déficit au 30 avril 1865, l'agence de New-York amorça une remontée spectaculaire et enregistra des bénéfices nets de plus de \$150,000 pendant la première moitié de l'année financière 1870-71.

La Banque eut moins de succès à Chicago. On se souvient que l'emploi généralisé des « greenbacks » avait à toute fin pratique éliminé de la circulation les billets de la Banque de Montréal émis dans cette ville. Peu après, la Prairie traversa une période de mauvaises récoltes ; puis vint la fin de la guerre de Sécession et la reprise du commerce avec le Sud, par le Mississippi. La Banque perdit ainsi sa principale raison d'être : le financement des exportations agricoles acheminées vers l'Europe par Montréal. Bien qu'aucune résolution ne figure au procès-verbal, le Conseil décida, à la fin de 1866 ou au début de 1867, de fermer l'agence de Chicago et de céder sa clientèle à George C. Smith & Co., société bancaire très connue qui avait donné à la Banque son premier directeur à Chicago cinq ans auparavant.

Comme nous l'avons vu, les affaires de la Banque à New-York prirent beaucoup d'importance à la fin des années 60 ; en fait, par l'ampleur de son capital, l'agence venait immédiatement après le siège social et la succursale de Montréal. Une telle expansion nécessitait de nouveaux bureaux, plus spacieux, qui conviendraient mieux au rang que la Banque occupait dans le monde de la finance. En février 1869, E. H. King installait l'agence dans le Brown Brothers Building, au 59 Wall Street, pour un loyer annuel de 5,000 dollars américains. Ce nouvel emplacement contrastait avec le bureau d'une seule pièce que la Banque avait occupé une dizaine d'années auparavant, sur William Street. Elle

se trouvait maintenant dans le même bâtiment que son unique rivale new-yorkaise en matière de finances internationales. Neuf mois plus tard, on fêta un autre événement important : le retour de Charles Smithers à la tête de l'agence de New-York. Les opérations qui lui avaient jadis inspiré de vives inquiétudes ne paraissaient plus aussi dangereuses, et il pouvait maintenant acquérir cette audace qui avait fait la célébrité d'Edwin King.

Cependant, pour le président Thomas Anderson, l'adaptation aux temps nouveaux s'avérait difficile après une carrière qui remontait aux premiers jours de l'histoire de la Banque. Il avait été élu vice-président en 1847, alors qu'Edwin King n'était encore qu'un adolescent. Le poids des années, une extinction chronique de la voix qui venait de le frapper, l'amènèrent à songer à la retraite. Le 20 octobre 1869, il adressa au Conseil d'administration une lettre ainsi rédigée : « En raison de mon âge et de mon état de santé, j'estime que je ne suis plus en mesure d'assumer les responsabilités qui m'incombent . . . Vous savez que je n'ai plus de voix et qu'il m'est désormais impossible de m'exprimer oralement de façon intelligible . . . Je prie donc le Conseil . . . de bien vouloir prendre toutes les mesures nécessaires pour la nomination de mon successeur. » Les administrateurs, en marque de respect et d'appréciation pour ses longues années de bons et loyaux services, le prièrent d'accepter une « rente viagère de deux mille dollars par an. » Anderson prit ensuite sa retraite et mourut en mai 1873, « l'un des commerçants canadiens de la vieille race . . . blanchi sous le harnois et jouissant de l'estime générale. »

Le choix du successeur de Thomas Anderson ne fut pas une simple formalité, comme par le passé. Influencés peut-être par l'exemple de grands banquiers de la trempe de Hugh Allan et de William H. McMaster, les administrateurs de la Banque offrirent pour la première fois le poste de président à un banquier de carrière en la personne de E. H. King. Une autre considération entra en jeu : un peu plus tôt dans l'année était survenu le décès de John Redpath, administrateur depuis 1835 et vice-président depuis 1860. Son successeur était Thomas Ryan, âgé alors de soixante-cinq ans et qui s'était retiré des affaires quelques années auparavant. Il aurait donc été difficile de le porter automatiquement à la présidence, comme c'était la pratique courante.

Trois jours avant que le président ne fasse connaître officiellement au Conseil d'administration son désir de se retirer, E. H. King démissionna de ses fonctions de directeur général. Etant actionnaire de la Banque, il fut élu au Conseil le 2 novembre 1869 et occupa aussitôt le fauteuil présidentiel. Le 5 novembre, Richard Angus, qui avait assumé les fonctions de directeur pendant

les fréquentes absences de King, fut nommé directeur général «aux mêmes conditions que lorsque M. King occupa le poste en 1863». Grâce à ces dispositions, le «Napoléon de la finance canadienne» se trouvait libéré de toutes les responsabilités courantes et, pour la première fois dans toute son histoire, la Banque de Montréal avait à sa tête un banquier de carrière.

- 4 -

Comme nous l'avons déjà relaté, le projet de loi bancaire proposé par l'honorable John Rose fut retiré pour supplément d'examen dans les derniers jours de la session parlementaire de 1869. Après la démission de Rose, on offrit le portefeuille des finances à Sir Francis Hincks qui l'accepta le 9 octobre 1869. La première tâche du nouveau ministre, avant la rentrée parlementaire de 1870, fut de rechercher un compromis entre les intérêts bancaires opposés. A cause de son passé parlementaire, Hincks était un paria politique dans bien des milieux. Mais on reconnaissait que certaines de ses innovations dans le domaine de la finance, au cours des années 1850, avaient fait la preuve de son habileté et le rendaient digne du portefeuille des finances, charge délicate. Il semble pourtant évident que le but primordial de Hincks, pendant ses deux mandats ministériels, fut de trouver de nouvelles sources de crédit pour le gouvernement, par des moyens orthodoxes ou non. Galt, trois ans plus tôt, s'était trouvé dans la même situation.

Comme mesure préliminaire, la veille de l'ouverture du Parlement le 15 février 1870, le ministre des Finances avertit la Banque de Montréal que l'entente intervenue entre elle et le gouvernement prendrait fin dans un délai de six mois, conformément à l'accord de 1866. Hincks voulait de cette façon gagner à sa cause les banquiers de l'Ouest avant de présenter ses nouvelles lois. Un communiqué de la Banque de Montréal, en date du 18 février 1870 (King se trouvait alors en Angleterre pour y ouvrir une agence de la Banque), montre bien que les administrateurs étaient décidés à oublier le passé. Les rapports avec le gouvernement avaient été couronnés de succès, mais ils avaient aussi, sans nul doute, terni la réputation de la Banque. C'est donc avec soulagement que le Conseil vit la fin de cette association.

Sir Francis Hincks présenta d'abord deux mesures: la loi sur les billets du Dominion et la loi sur les banques et le système bancaire. Cette dernière avait un caractère provisoire et elle fut remplacée par la loi de 1871 sur les banques; il n'est donc pas nécessaire d'en faire une étude distincte. La loi sur les billets

constituait un brillant compromis entre les diverses nuances de l'opinion canadienne, les réalités politiques et les vues de Hincks qui penchait pour un monopole gouvernemental de l'émission. En résumé, cette loi permettait aux banques de conserver leur privilège d'émission, sauf pour les billets de moins de quatre dollars que le gouvernement se réservait le droit d'émettre. Jusqu'à concurrence de \$5 millions, l'émission du gouvernement devait être couverte à vingt pour cent en espèces et en obligations du Dominion. Au-delà et jusqu'à \$9 millions, la couverture était fixée à vingt-cinq pour cent en espèces. Pour une émission supérieure, on exigeait une réserve de cent pour cent.

La loi de 1871 sur les banques reçut la sanction royale le 14 avril. Elle comprenait soixante-dix-sept paragraphes et couvrait vingt-quatre pages in-octavo. C'était la première fois qu'une seule loi renfermait les conditions régissant la constitution de nouvelles banques et les pouvoirs conférés à celles qui existaient déjà; elle instaurait ainsi un code bancaire identique dans tout le Dominion. Conformément à certaines clauses de la loi provisoire de 1870, les banques étaient exonérées de la taxe de un pour cent sur la circulation et n'étaient plus contraintes de placer dix pour cent de leur capital effectif en obligations gouvernementales. En contrepartie, cependant, la moitié si possible mais jamais moins du tiers de l'encaisse des banques devait consister en billets du Dominion.

Cette loi intéressait le public à plusieurs titres: elle réglementait l'obtention de nouvelles chartes, limitait le pouvoir des administrateurs, raccourcissait les délais dans lesquels les actionnaires devaient faire face à leurs obligations. Dans chacun de ces domaines, la nouvelle loi colmatait les brèches que les récentes faillites avaient permis de déceler dans le système bancaire. Une de ses clauses, par exemple, interdisait aux banques de payer des dividendes supérieurs à huit pour cent des bénéfices tant qu'elles ne disposaient pas d'une réserve égale à vingt pour cent de leur capital. Une autre clause encore plus importante obligeait les banques d'émission à racheter leurs billets au pair dans toutes leurs succursales. On remédiait ainsi à ce qui était considéré depuis longtemps comme l'un des plus graves défauts des banques provinciales. La régie interne des banques et la production de rapports étaient en outre soumises à des règlements plus stricts, les fausses déclarations étant passibles de peines sévères. La loi évitait de fixer le montant de la réserve en espèces, cette responsabilité étant laissée, comme par le passé, à chaque conseil d'administration. Par contre, la suspension des paiements en espèces pendant quatre-vingt-dix jours entraînait toujours le retrait de la charte. En définitive, aucune des

clauses de la nouvelle loi ne modifiait les principes fondamentaux du régime bancaire canadien, tels que les avaient établis à l'origine les Articles d'association de la Banque de Montréal.

Du point de vue des banques, les paragraphes les plus controversés de la loi étaient ceux qui sanctionnaient la dualité du système monétaire introduite par Galt et ceux qui obligeaient les banques à conserver la moitié, ou au moins le tiers, de leur encaisse en billets du Dominion. L'émission de petites coupures par le gouvernement ne souleva que peu de critiques, car elle n'exigeait pas un grand sacrifice de la part des banques. En effet, l'émission initiale de ces coupures ne pouvait dépasser cinq millions de dollars. Elle ne semblait donc pas de nature à restreindre sensiblement la circulation fiduciaire des banques qui le 30 juin 1871, un jour avant l'entrée en vigueur de la loi, atteignait \$ 18,340,000. De plus, nous avons vu que dans les grandes villes les chèques remplaçaient déjà les billets comme principal agent monétaire.

Les règlements qui régissaient les réserves en espèces étaient par contre sévèrement critiqués, pour des raisons à la fois théoriques et pratiques. Les critiques bien informés, parmi lesquels se trouvait E. H. King, estimaient que l'obligation de conserver la moitié de l'encaisse en billets du Dominion revenait à imposer aux banques à charte un emprunt sans intérêt.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, King accéda à la présidence de la Banque peu après le retour de Hincks au Canada et sa nomination au ministère des Finances. King était parti presque aussitôt pour l'Angleterre et il ne devait pas être de retour à Montréal avant le début de mars 1870. Entre-temps, la loi sur les billets du Dominion et la loi provisoire sur les banques, réglémentant les réserves, avaient été déposées au Parlement. La Banque s'estimait personnellement visée par ces mesures. En plus d'avoir perdu sa commission à titre d'agent d'émission du gouvernement, elle devait maintenant rétablir son ancienne circulation de billets. Avant d'assurer le service de trésorerie de la province du Canada en 1866, la Banque avait une circulation représentant plus du tiers et atteignant parfois la moitié de celle de toutes les autres banques à charte. Néanmoins, ce fut la mesure réglémentant les réserves en espèces qui provoqua le courroux du président de la Banque.

King exposa ses raisons dans une lettre confidentielle qu'il adressa le 14 mars 1870 à Galt, l'appelant « Mon cher Galt », et qui se trouve maintenant déposée aux Archives nationales. Dans cette lettre, il fait observer à son correspondant que la Banque de Montréal avait au début de 1870 une réserve en espèces de vingt-cinq pour cent, soit \$ 5 millions, pour un passif global

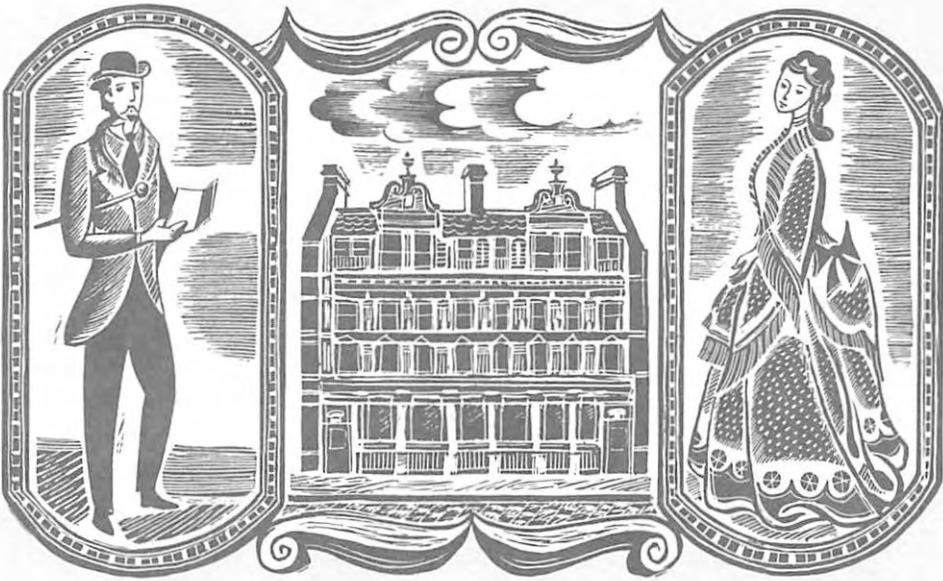
d'environ \$25 millions comprenant son capital, ses billets en circulation et ses dépôts. Par contre, toutes les autres banques réunies, pour un même passif atteignant \$58 millions, ne maintenaient une réserve en espèces que de onze pour cent. L'obligation de constituer la moitié de la réserve en espèce en billets du Dominion signifierait donc que «la Banque de Montréal devrait remettre au gouvernement plus de 10¼ pour cent de son capital, de ses billets en circulation et de ses dépôts, alors que les autres banques céderaient moins de 5¼ pour cent.» King poursuit en ces termes :

« . . . même si nous pouvions émettre autant de billets de \$4 que par le passé, nous devrions remettre au gouvernement la totalité de cette émission, plus \$200,000 environ, ou bien réduire nos réserves bien au-dessous de la moyenne de l'an dernier. N'est-ce pas là un traitement injuste, quand on songe aux autres banques? En fait, cette mesure est une incitation directe à l'expatriation des réserves métalliques, et on pourrait la croire dirigée tout particulièrement contre notre Banque qui a pourtant maintenu, et de loin, les plus importantes réserves du Canada. »

King donna libre cours à son indignation dans d'autres lettres au même correspondant. Leur ton passionné ne correspond guère à l'image qu'on nous a transmise du banquier imperturbable, maître de toutes les situations. Un an plus tard, au moment où le Parlement étudiait la loi bancaire de 1871 qui devait confirmer les clauses controversées, King, indigné, écrivit à Galt : « Je considère que la réserve obligatoire en billets du Dominion, lorsqu'on la comprend bien, est tout simplement une honte. L'esprit qui inspire cette loi est digne du bandit mexicain Juarez, de Dick Turpin ou de F. Hincks. » Et plus loin : « Même les Etats-Unis, aux heures les plus sombres de leur histoire, à un moment de dure nécessité, n'ont pas commis l'erreur monumentale d'interdire les réserves en espèces pour les remplacer par des réserves en papier. Ils permirent au moins aux banques de conserver des espèces et de les considérer comme réserve si elles le désiraient. Jamais ils ne les obligèrent par une loi à déposer une fois par mois la moitié de leurs espèces, sans compensation aucune, dans les caisses du Trésor. »

Mais King n'usa de ces propos que dans sa correspondance personnelle avec un vieil ami et confident. Lorsque le sort fut jeté, King, au dire de George Hague, accepta sa défaite « avec philosophie [et] continua à jouer un rôle prépondérant dans le monde de la finance. »

CHAPITRE HUIT



AU LENDEMAIN
DE LA
CONFÉDÉRATION

AU LENDEMAIN DE
LA CONFÉDÉRATION

- 1 -

Si la Confédération apporta un net progrès sur le plan politique, elle ne modifia guère les obstacles d'ordre économique auxquels se heurtaient les provinces. L'échelle des distances était toujours aussi grande, le Bouclier précambrien continuait à limiter la colonisation aux terres arables bordant la frontière américaine et la demande étrangère restait le baromètre de l'économie canadienne. Pourtant, malgré ces limites, la Confédération marqua le début d'un renouveau économique remarquable. Il serait difficile de déterminer la part de la Confédération et celle des influences extérieures dans ce renouveau. Pendant plusieurs années, le jeune Dominion fut emporté par la même vague de prospérité qui avait soulevé l'économie américaine à des niveaux spectaculaires entre 1868, année d'une dernière et brève récession d'après-guerre, et 1873, début de la plus longue crise économique des temps modernes. Durant ces cinq années, les produits canadiens, notamment le bois, furent en telle demande aux Etats-Unis et à des prix tellement avantageux que les effets de la perte de la réciprocité passèrent presque inaperçus. Le Canada tira aussi avantage de la

guerre de 1870, courte mais terriblement coûteuse, et des fonds fournis par le gouvernement britannique sous forme de prêt au chemin de fer intercolonial et d'indemnisation pour les raids des Fénians.

Ces facteurs économiques eurent certes leur importance, mais la Confédération accomplit aussi de grandes réalisations : elle renforça le crédit du Canada, elle établit un gouvernement central ayant juridiction sur la finance et la fiscalité, sur la monnaie et les banques, sur le commerce en général, elle fit enfin l'acquisition de la Terre de Rupert, des Territoires du Nord-Ouest et de la Colombie-Britannique. Malgré le lourd fardeau qu'il assumait – la dette publique passa de \$93 millions à \$141 millions entre 1867 et 1874 – le Dominion réussit à se suffire à lui-même. Jamais plus les titres canadiens ne seraient des laissés-pour-compte sur le marché de Londres ; jamais plus un ministre des Finances canadien ne se trouverait dans la fâcheuse posture du débiteur incapable de faire face à ses échéances.

Une autre indication du renouveau économique est l'accroissement des placements canadiens qui accompagna et favorisa le passage de l'économie commerciale à l'économie industrielle. On ignore le montant exact de ces placements, mais la prospérité des années 1868-74 se reflète dans l'octroi de vingt-huit nouvelles chartes de banque et l'augmentation du capital des banques déjà établies. En juillet 1874, le capital social des banques s'élevait à \$64.8 millions, dont \$55 millions étaient versés, soit une augmentation de \$26.2 millions – plus de 80 pour cent – depuis l'avènement de la Confédération.

On pourrait donc croire à première vue que la Banque de Montréal dut faire face à une concurrence accrue. Mais les nouvelles banques s'établirent surtout dans des localités qui manquaient de services bancaires ou qui étaient plus ou moins bien desservies par une seule succursale d'une des grandes banques. De toute façon, la Banque de Montréal ne paraît pas avoir craint cette prolifération. Poursuivant la politique adoptée lorsque E. H. King devint directeur général, elle avait de plus en plus restreint ses opérations intérieures à quelques gros comptes : sociétés de chemin de fer, exploitants forestiers et entreprises industrielles, en plus du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et des municipalités. Les petites banques eurent ainsi le champ libre pour financer les agriculteurs, les négociants en bois et les commerçants de leur région, comme King l'avait recommandé dans son mémorandum de 1867. Tout en se soustrayant aux critiques, la Banque put de cette façon renforcer sa position de «banquier des banques» et jouer un rôle de premier plan dans le commerce extérieur du Canada, alors en rapide expansion. Cette

évolution eut pour conséquence logique la décision de prendre d'assaut les bastions de la haute finance en ouvrant un bureau à Londres.

Le projet remontait à 1869, et au mois de novembre de cette année-là King s'était rendu en Angleterre pour prendre les dispositions nécessaires. Rappelé d'urgence au Canada en mars 1870, pour s'attaquer au projet de réforme bancaire et monétaire de Sir Francis Hincks, il put néanmoins annoncer au Conseil qu'il avait loué pour sept ans des bureaux meublés, situés au 27, Lombard Street, pour un loyer de £900 par an. La nouvelle succursale ou agence de la Banque (on trouve les deux termes dans les procès-verbaux) se trouvait au cœur de la Cité, à quelques pas de la Banque d'Angleterre, de la Bourse et de *Mansion House*. Lombard Street était par ailleurs le symbole de la haute finance depuis la fin du XIII^e siècle, époque où des prêteurs venus de Lombardie s'y étaient établis.

Dans son rapport, King mentionnait aussi qu'il avait retenu les services de quatre personnes de marque qui constitueraient un comité de direction à Londres : Robert Gillespie, l'ancien chef de file des commerçants canadiens établis à Londres, Sir John Nubbock, Bruce Hugh Pearse et Sir John Rose dont le nom figurait sur la récente liste des décorations et promotions du nouvel an. Le même rapport définissait les objectifs du premier établissement d'outre-mer : 1^o permettre le transfert des actions de la Banque et le paiement des dividendes en Angleterre ; 2^o développer et faciliter les opérations de la Banque à l'étranger ainsi que le commerce du Dominion avec la Grande-Bretagne et les autres pays ; 3^o créer un débouché sûr pour le «surplus de capitaux» de la Banque. Les responsabilités administratives étaient confiées au comité, et le personnel devait être recruté sur place.

Lorsque King avait quitté Londres, un calme peu habituel régnait sur la ville. L'Angleterre se préparait alors à jouir en toute quiétude d'une longue période de paix que prolongerait indéfiniment l'adoption universelle du libre-échange. Mais à peine trois mois plus tard, la France et la Prusse étaient en guerre. Le président de la Banque ne resta à Montréal que le temps de participer à l'assemblée annuelle du 6 juin 1870.

De retour à Londres en juillet, King trouva la Cité en ébullition. La France avait déclaré la guerre à la Prusse le 19 juillet, et une cinquantaine de courtiers anglais firent faillite dans le mois qui suivit. La capitulation de Napoléon III à Sedan scella l'issue du conflit en six semaines, mais la France n'abandonna la lutte que cinq mois plus tard, et pendant ce temps l'incertitude régna sur le marché de Londres. Pour E. H. King, c'était la répétition de la situation

qu'il avait connue et mise à profit à New-York vers la fin de la guerre de Sécession. Solidement établi au 27, Lombard Street, disposant des ressources de la Banque de Montréal et de son bureau de New-York, King était bien placé pour tirer le meilleur parti possible de la conjoncture. Comme il devait le déclarer à l'assemblée des actionnaires qui suivit, « l'entrée en guerre de la France et de la Prusse, et l'agitation du marché monétaire . . . offraient des occasions exceptionnelles de gagner de l'argent – comme c'est toujours le cas en pareilles circonstances – à ceux qui disposaient d'importants capitaux. »

Si la guerre de 1870 fut d'une brièveté sans précédent, elle n'en causa pas moins de grands bouleversements. L'équilibre européen, si péniblement établi après les guerres napoléoniennes, disparut en même temps que s'évanouit en Grande-Bretagne le rêve prématuré d'une paix mondiale placée sous l'égide du libéralisme économique. Une nouvelle puissance internationale avait surgi, l'Allemagne, et l'impérialisme britannique reprenait vigueur avec Disraeli. Cependant, l'une des révélations les plus surprenantes de la guerre fut la capacité productrice de l'industrie moderne travaillant à plein rendement. En deux ans, la France réussit à payer à l'Allemagne son indemnité de guerre de cinq milliards de francs, pendant que l'Angleterre réglait la question de l'Alabama (un tribunal d'arbitrage l'avait condamnée à payer \$15 millions pour son aide aux Sudistes pendant la guerre de Sécession) et rachetait la part de l'Égypte dans le canal de Suez.

Au Canada, la guerre eut des répercussions indirectes mais très sensibles. Déjà aidée par une vague d'expansion aux États-Unis, l'économie s'éleva à un nouveau sommet de prospérité. Les prix ne montèrent pas à la hauteur vertigineuse qu'ils avaient atteinte pendant la guerre de Crimée, mais la hausse fut suffisante pour permettre à la Banque de Montréal de déclarer un dividende semestriel de six pour cent et un surdividende de quatre dollars par action en octobre. Au début de novembre, le Conseil revisa le barème des gratifications du personnel qui était en vigueur depuis 1865. Avant 1870, les employés gagnant moins de \$800 par an avaient reçu chaque année en décembre une gratification égale à vingt pour cent de leur salaire; l'échelle allait en diminuant jusqu'à dix pour cent pour les salaires supérieurs à \$2,000. Le nouveau barème dégressif commençait avec une gratification de 25 pour cent pour un salaire annuel de \$250 ou moins; entre \$250 et \$400, la gratification était de 22½ pour cent; entre \$400 et \$600, de 20 pour cent; et ainsi de suite jusqu'à \$2,000 où on atteignait la limite de dix pour cent.

L'assemblée annuelle du 5 juin 1871 dut rappeler aux personnes présentes

une précédente escarmouche survenue à la place d'Armes entre le vaillant Sieur de Maisonneuve et une bande d'Iroquois..., mais cette fois le rôle de défenseur était tenu par le redoutable Edwin King. Le débat devint si houleux qu'aux deux tiers de la réunion le président perdit la voix et dut céder sa place au vice-président, Thomas Ryan. Il semble que la cause de l'affrontement ait été l'apparition d'une dissension marquée parmi les actionnaires, engendrée sans aucun doute par un accroissement de la spéculation sur les actions de la Banque. La grande question litigieuse concernait l'augmentation des dividendes. Certains actionnaires critiquaient en particulier la réserve générale, qui atteignait en 1870 trois millions de dollars, soit la moitié du capital versé. King convint qu'elle était « importante », mais il « prévoyait une forte diminution des bénéfices » : par suite de la modification des lois bancaires, la Banque ne recevrait plus de dédommagements pour l'abandon de son privilège d'émission et il lui faudrait un certain temps pour remettre ses propres billets en circulation. Les bénéfices de l'exercice étaient exceptionnellement élevés en raison de la guerre franco-allemande, et le président ne voyait pas l'utilité de déclarer un dividende de vingt pour cent, « pour recueillir sur le moment quelques applaudissements », alors qu'on n'était pas sûr de pouvoir le maintenir. Bref, il était dans l'intérêt des actionnaires d'appuyer « une conduite prudente et avisée ».

Ayant remporté la première manche en refusant une augmentation de dividende, le président dut se contenter d'une partie nulle à la fin de la deuxième, les opinions des actionnaires étant nettement opposées. Certains voulaient que l'on distribue une bonne partie de la réserve; d'autres soutenaient qu'elle devait être capitalisée; d'autres enfin déclaraient que la Banque aurait dû augmenter son capital depuis longtemps. Mais il y avait aussi des actionnaires qui proclamaient avec autant de véhémence que le pays avait déjà trop de capital bancaire pour ses besoins, donnant comme preuve les opérations de la Banque à l'étranger. Finalement, il fut convenu qu'il serait peut-être sage de profiter des dispositions de la loi de 1871, qui autorisait des augmentations de capital au gré des actionnaires, avant qu'une nouvelle loi ne vienne annuler ce droit. L'assemblée adopta donc une résolution déclarant qu'« il est expédient de porter le capital de la Banque à un montant ne dépassant pas douze millions de dollars. » On laissa toutefois au Conseil le soin de décider des conditions et du moment de l'exécution. Six mois plus tard, en janvier 1872, les actionnaires réunis en assemblée générale extraordinaire approuvèrent une augmentation de capital de \$ 2 millions. Les nouvelles actions furent émises à raison d'une

nouvelle pour trois anciennes, à vingt-cinq pour cent de prime. Le capital de la Banque atteignait maintenant \$8 millions. A la fin de l'année financière, le 30 avril 1872, il ne restait que 1,460 actions non souscrites sur une émission de 40,000; elles furent offertes au public et vendues à 124 de prime.

Contrairement aux débats orageux du printemps de 1871, l'assemblée annuelle de 1872 fut l'occasion de congratulations générales. Les bénéfices nets de l'exercice, après les affectations d'usage, s'élevaient à \$1,273,989; en y ajoutant les \$500,000 provenant des primes de la nouvelle émission et le solde du compte des profits et pertes, la somme à répartir atteignait \$2,238,996. De cette somme, \$1,015,800 servirent à payer les dividendes annuels de seize pour cent, \$1,000,000 furent virés à la réserve (pour la maintenir à cinquante pour cent du capital, soit \$4,000,000) et le reste fut porté au compte des profits et pertes.

Les actionnaires applaudirent le principal artisan de ces brillants résultats et adoptèrent à l'unanimité la résolution suivante: «En témoignage de leur haute estime pour M. Edwin H. King, Président de la Banque, et en signe d'appréciation des éminents services qu'il a rendus à la Banque, les actionnaires le prient d'accepter une marque permanente de leur gratitude et proposent qu'une somme de \$10,000 soit affectée à cette fin.»

La Banque de Montréal ne fut pas la seule à profiter des dispositions de la nouvelle loi autorisant les augmentations de capital. En juin 1872, la Banque des marchands porta son capital à \$9 millions. Cette banque, ayant racheté les biens de la *Commercial Bank* lorsque celle-ci fit faillite, avait étendu son réseau en Ontario et était devenue la plus grande rivale de la Banque. Un mois plus tard, la Banque canadienne de Commerce, dirigée par William McMaster, décidait aussi de porter son capital à \$6 millions.

En novembre 1872, les actionnaires de la Banque de Montréal, réunis en assemblée extraordinaire, débattirent à nouveau la question d'une augmentation du capital versé. Pour donner suite à la résolution antérieure autorisant un capital total de \$12 millions, il fut convenu d'émettre les 20,000 dernières actions. Le pays jouissait d'une telle prospérité qu'en mars 1873 il ne restait que 2,941 actions non souscrites. Le Conseil décida de les vendre au plus offrant le 23 avril, mais à cette date leur nombre avait été réduit à 2,608. Les dernières actions furent finalement vendues à \$352.50, soit à 76¼ pour cent de prime. Les rapports soumis aux assemblées annuelles de 1872 et de 1873 indiquent que les primes réalisées sur les émissions de janvier et de novembre 1872 atteignirent le total de \$1,876,936.

- 2 -

Les progrès remarquables accomplis par la Banque de Montréal entre 1871 et 1873 reflétaient évidemment l'état florissant de l'économie. Une fois de plus, c'est au-delà de l'Atlantique et au sud de la frontière qu'il fallait chercher les raisons fondamentales de la prospérité du pays. Mais un nouveau climat psychologique, engendré par les réalisations de la première législature du Dominion, était venu renforcer ces influences traditionnelles. L'avenir prodigieux de la Confédération n'avait guère inspiré les orateurs, à l'exception de Thomas D'Arcy McGee; mais dès que l'union fédérale devint réalité, la rapidité avec laquelle les législateurs se mirent à l'œuvre créa une atmosphère de confiance qui se manifesta par la création de nouvelles banques, la reprise de la construction ferroviaire et l'établissement d'entreprises industrielles canadiennes. On entreprit l'énorme tâche d'organiser le gouvernement fédéral; on institua de nouveaux ministères; on vota des lois bancaires et monétaires uniformes. La Terre de Rupert fut rachetée de la Compagnie de la Baie d'Hudson et le Manitoba devint la cinquième province. Lorsque la Colombie-Britannique vint se joindre à la fédération, on releva sans hésitation le défi formidable que posait la construction d'un chemin de fer jusqu'à l'océan Pacifique. Enfin, la mise en chantier du chemin de fer intercolonial à l'Est permit de gagner l'Île-du-Prince-Édouard à la cause de la Confédération. Un territoire national grand comme un continent devenait une réalité, et les Canadiens se mirent à l'heure de leur pays. Toutefois, l'état précaire des relations politiques du Dominion avec la métropole et l'avenir de ses rapports commerciaux avec les États-Unis posaient des problèmes difficiles.

Les circonstances ayant entouré l'avènement de la Confédération avaient affaibli les liens avec la Couronne; le retrait des troupes britanniques en 1871 fit envisager la possibilité d'une rupture complète. Tandis que pour un petit groupe d'intellectuels, la solution d'avenir était l'indépendance du Canada, les hommes d'affaires réalistes fondaient leurs espoirs sur un renouvellement du traité de réciprocité avec les États-Unis. Le gouvernement impérial hésitait toutefois à entreprendre des démarches à Washington; en 1869, il avait tenté sans succès de régler le contentieux de la guerre de Sécession. Le Dominion, par contre, avait un atout en main: les pêcheries de l'Atlantique qui avaient été légalement interdites aux Américains après la dénonciation du traité de réciprocité. Remettant en vigueur une loi de 1818, le gouvernement canadien tenta d'imposer un système de permis, mais il ne fut guère respecté, et les patrouilleurs canadiens commencèrent à arraisonner les bateaux de pêche de la



QUÉBEC EN HIVER, VERS 1875

Les rigueurs du climat canadien ressortent avec force dans cette étude de la ville haute de Québec, qui représente l'église paroissiale de la cité de Champlain, la basilique de Notre-Dame-de-la-Conception. Achevée en 1650, l'église fut détruite par un incendie en 1759, et de nouveau en 1922, mais chaque fois elle fut entièrement restaurée.

Il aurait fallu plus qu'une tempête de neige pour refroidir l'enthousiasme de Québec durant les années 1870. Les trains du chemin de fer Intercolonial commencèrent à circuler entre Halifax et Lévis en 1876 et, deux ans plus tard, le chemin de fer *North Shore* inaugura sa ligne de Montréal. Ces raccordements ferroviaires et les promesses de prospérité dans l'Ouest provoquèrent de grandes transformations dans les installations portuaires; mais on n'oubliait pas le passé, et la municipalité entreprit simultanément la reconstruction des vieilles portes de la ville et la construction de la terrasse Dufferin, sur l'emplacement qu'avait occupé le fort Saint-Louis.

Nouvelle-Angleterre. Les Etats-Unis acceptèrent alors de négocier le règlement de la question de l'Alabama et des autres litiges issus de la guerre de Sécession, à condition que la Grande-Bretagne en fasse autant pour les pêcheries canadiennes et la propriété des îles San Juan, situées entre l'île de Vancouver et la terre ferme. Une commission tripartite se réunit à Washington en 1871 pour mener les négociations; l'un des cinq délégués britanniques était Sir John A. Macdonald.

Au cours des négociations, le Premier ministre du Canada déploya ses qualités d'homme d'Etat tout autant qu'en d'autres occasions au cours de sa longue carrière, mais sa défense des intérêts canadiens fut considérée comme un échec honteux. Non seulement l'accord de réciprocité commerciale, tant désiré par les commerçants canadiens, lui échappa-t-il, mais en plus la question des pêcheries fut reportée à un arbitrage ultérieur et le dédommagement réclamé aux Etats-Unis pour les déprédations commises au Canada par les Fénians ne figura même pas à l'ordre du jour. L'opinion publique désapprouva le traité de 1871; Macdonald, à qui on reprochait en outre de s'être montré trop clément envers Louis Riel, chef du soulèvement de la Rivière-Rouge, ne remporta les élections de 1872 que par une majorité très réduite.

Pourtant, c'est surtout grâce à la persévérance de Macdonald que le gouvernement britannique accepta de prendre à sa charge les dégâts des Fénians, en les considérant comme une conséquence des événements politiques survenus en Irlande. Le dédommagement se fit sous forme de cautionnement d'un prêt de £3,600,000, soit \$17,500,000, qui servit à financer la construction du chemin de fer intercolonial reliant le Québec aux Maritimes. Le différend sur les pêcheries fut réglé en accordant aux bateaux américains l'accès des eaux territoriales canadiennes pour une période de douze ans. En retour, un tribunal d'arbitrage accorda en 1877 au Canada et à Terre-Neuve une somme de \$5,500,000, et l'on estima qu'ils avaient eu la meilleure part dans le marché.

Il existe d'autres preuves du nouvel esprit d'entreprise qui régnait au Canada au lendemain de la Confédération; aucune n'est plus convaincante que la décision prise, cinq ans après la naissance du Dominion, de construire un chemin de fer reliant l'est du Canada à l'océan Pacifique. Bien que le gouvernement Macdonald eût nommé une commission chargée de diriger les travaux de l'Intercolonial, on décida de confier à l'entreprise privée la construction de la ligne du Pacifique. En 1872, les revenus du Dominion atteignaient à peine \$30 millions; pourtant, Macdonald était prêt à offrir \$30 millions en espèces et des concessions de 50 millions d'acres à quiconque entreprendrait le projet.

Plusieurs groupes s'arrachèrent le marché, principalement l'*Inter-Oceanic Company*, ayant à sa tête D. L. Macpherson qui avait participé avec profit à la construction du Grand-Tronc, et le *Canada Pacific Syndicate* (qu'il ne faut pas confondre avec la *Canadian Pacific Railway Company*, formée plus tard) qui groupait Sir Hugh Allan et des associés canadiens et américains, notamment Jay Cooke, financier de Philadelphie, et W. G. Fargo dont le service de diligences Wells Fargo évoque l'épopée du Far-West. Le marché fut finalement accordé au groupe Allan, après les élections de 1872, à la condition que disparaisse la tare de la participation américaine. Cette condition ne fut pas aisée à remplir, et on a prétendu que des Américains mécontents avaient contribué à rendre publics les dons que Hugh Allan avait faits au parti conservateur pendant la précédente campagne électorale. Le « scandale du Canadien Pacifique » qui suivit obligea Macdonald à remettre sa démission, et en 1874 le parti libéral remporta la victoire aux élections. Son chef, Alexander Mackenzie, devait rester au pouvoir jusqu'en 1878.

La Banque de Montréal semble être demeurée impassible et neutre au milieu du tumulte politique des années 1873 et 1874. Le scandale du Pacifique ne fut mentionné ni dans les procès-verbaux ni aux assemblées annuelles. On peut invoquer différentes raisons pour expliquer cette attitude. L'un des principaux clients de la Banque, le Grand-Tronc, avait attaqué et ridiculisé l'idée de construire en sol canadien un chemin de fer allant jusqu'au Pacifique. Par ailleurs, Hugh Allan avait été administrateur de la Banque de Montréal entre 1847 et 1857, et un autre membre du groupe Allan, Donald A. Smith, faisait partie du Conseil depuis 1872. Smith, qui était commissaire en chef de la Compagnie de la Baie d'Hudson au Canada, s'était laissé convaincre par Allan de siéger au conseil de l'infortunée *Canada Pacific Company*.

Indépendamment de ses liens avec le Grand-Tronc, la Banque de Montréal avait d'autres préoccupations. Ses agences de Londres et de New-York exigeaient une attention constante, et en 1871 des clients de la Banque lui demandèrent de rouvrir son agence de Chicago. La ville avait pris de l'importance et les expéditions de céréales par les canaux du Saint-Laurent allaient en augmentant. A la suite d'un voyage du directeur général, R. B. Angus, le Conseil se prononça, le 12 septembre 1871, en faveur de la réouverture. William Richardson, alors directeur de la succursale de Saint-Jean au Nouveau-Brunswick, fut nommé agent à Chicago. Mais avant qu'il ait rejoint son poste, un incendie réduisit presque toute la ville en cendres, le dimanche 8 octobre. Ce cataclysme suscita la compassion dans le monde entier, et le Conseil de la Banque vota

\$5,000 pour le fonds de secours aux sinistrés. On raconte que le Conseil reçut aussi un télégramme du Comité de secours qui le pria de rouvrir l'agence le plus tôt possible.

William Richardson arriva à Chicago au début de novembre et installa son bureau dans une baraque en bois située à l'angle des rues Madison et Market, au cœur de la ville ravagée. Les archives de la Banque, confiées à la garde de George C. Smith & Co., avaient été détruites, mais l'agence ne tarda pas à faire sentir sa présence, «favorisant les échanges commerciaux par des ouvertures de crédit dans l'Est, en Europe et en Chine.» Chicago comptait alors environ cinquante banques, y compris des banques nationales, des banques d'Etat, des banques d'épargne et plusieurs établissements privés, mais l'agence de la Banque de Montréal occupa bientôt une position sans égale dans les opérations de commerce d'exportation. Membre fondateur de la Chambre de compensation de Chicago en 1865, la Banque fut de nouveau admise à en faire partie le 7 janvier 1873. En septembre de la même année, elle était au nombre des trois établissements financiers qui continuèrent à s'acquitter pleinement de leurs obligations après que la Chambre de compensation, devant la violence de la panique financière, eut adopté la résolution suivante: «Jusqu'à nouvel avis de l'Inspecteur des banques, les membres sont autorisés à suspendre les paiements en espèces pour tous les retraits importants à leurs guichets ou de la part des banques de province.»

Impressionnées par les succès et la popularité de la Banque de Montréal à Chicago, la Banque des marchands, la Banque canadienne de Commerce et la *Bank of British North America* ouvrirent à leur tour des agences dans cette ville, mais elles se retirèrent lorsque les bénéfices diminuèrent quelques années plus tard. Entre-temps, l'agence de la Banque de Montréal s'était solidement implantée. Elle joua un rôle important dans l'essor du commerce d'exportation de céréales et de bétail de la Prairie, participant en outre au financement du réseau de chemin de fer du nord-ouest. Lorsqu'en 1952 la Banque décida de fermer son agence de Chicago, après une présence presque ininterrompue de quatre-vingt-dix ans, les milieux financiers de l'Illinois furent unanimes à exprimer leurs regrets.

A la veille de la Confédération, le gouvernement avait demandé à la Banque de Montréal d'ouvrir des succursales à Halifax (Nouvelle-Ecosse) et à Saint-Jean (Nouveau-Brunswick) pour faciliter les opérations des bureaux de douane projetés dans ces villes. En janvier 1873, malgré l'existence d'un certain froid entre le ministère des Finances et la Banque, celle-ci fut priée d'ouvrir une

autre succursale à Moncton (Nouveau-Brunswick); importante gare du chemin de fer intercolonial, Moncton était aussi la ville la plus proche de l'Île-du-Prince-Édouard. La plus petite des provinces, qui ne s'était pas ralliée à la Confédération, avait accumulé une dette de quatre millions de dollars. Elle le devait surtout à un chemin de fer d'une joyeuse insouciance qui reliait, après 147 milles de détours, deux points distants de 84 milles en ligne droite. Le moment était venu d'ajouter au diadème fédéral la perle du golfe du Saint-Laurent: le 1^{er} juillet 1873, le gouvernement du Dominion prit à sa charge la dette de la province et versa \$800,000 aux propriétaires forains.

Pour la Banque de Montréal, l'événement le plus marquant de l'année se produisit en avril. Edwin H. King annonça alors au Conseil qu'il ne pourrait accepter d'être réélu administrateur à l'assemblée annuelle du 2 juin. Par la même occasion, le président informa ses collègues que même s'il avait droit à une commission aux termes de la convention de 1866, comme l'estimaient les conseillers juridiques de la Banque, il avait l'intention de renoncer «non seulement à la commission sur les primes de la nouvelle émission qui avaient été ajoutées au compte de la réserve ou des bénéfices non répartis, mais aussi à toute commission sur le montant de la prime d'excédent distribuée en argent aux actionnaires dont on avait vendu les nouvelles actions.» Les actionnaires ne voulurent pas demeurer en reste de générosité: conformément à une résolution adoptée à l'assemblée annuelle précédente, ils offrirent à King, en gage d'appréciation, un service en argent massif importé d'Angleterre au coût de \$10,000.

Ayant «placé la banque dans une position qui défait toute comparaison sur le continent américain et ayant fait d'elle . . . l'une des plus grandes banques du monde», selon les paroles d'un de ses contemporains, Edwin King, bien qu'il n'eût que quarante-cinq ans, avait décidé qu'il était temps de recueillir les fruits de vingt années de labeur. Il quitta le Canada pour voyager et jouir d'une «digne aisance», mais six ans plus tard il allait reprendre du service à titre de président du comité de la Banque à Londres, poste qu'il occupa jusqu'en 1888.

- 3 -

L'assemblée annuelle au cours de laquelle on annonça avec regret le départ du président E. H. King fut aussi marquée par l'adoption de nouveaux règlements en application de la loi bancaire de 1871, et par l'élection de trois nouveaux administrateurs: Sir Alexander T. Galt, Edward MacKay et T. W. Ritchie.

Ce dernier était l'un des grands avocats de son temps et un ancien associé de Sir John Rose; MacKay participait à la direction d'une entreprise de commerce de détail établie en 1840 et il était l'un des fondateurs du célèbre Institut MacKay de Montréal, maison pour les sourds-muets. Les six administrateurs demeurant en fonction étaient Thomas Ryan (élu en 1847), David Torrance (1853), Peter Redpath (1868), George W. Campbell (1869), George Stephen (1871) et Donald A. Smith (1872).

A sa première réunion du 3 juin, le nouveau Conseil offrit la présidence au vice-président, le sénateur Ryan; celui-ci ayant refusé de remplir aucun nouveau mandat, c'est David Torrance qui fut élu au poste vacant. Né à New-York en 1805, de parents écossais, Torrance avait suivi sa famille dans le Haut-Canada et à l'âge de seize ans il avait rejoint son oncle à Montréal pour devenir plus tard l'un des associés de la firme Torrance, groupe dynamique d'importateurs, propriétaires de vapeurs et expéditeurs outre-mer. Depuis 1818, il y avait toujours eu un ou plusieurs membres de la famille au Conseil de la Banque de Montréal.

Le poste de vice-président, laissé vacant par Ryan, fut occupé par George Stephen. Né dans le Banffshire en 1829, Stephen était venu à Montréal en 1850. D'abord employé de bureau chez son cousin William Stephen, marchand de nouveautés, il en était devenu l'associé trois ans plus tard. Au cours d'un voyage d'approvisionnement à Londres, il avait attiré l'attention d'un millionnaire excentrique, James Morrison, qui avait fait fortune en appliquant le principe «petits profits, réalisation rapide». Lorsqu'éclata la guerre de Crimée, Morrison conseilla à Stephen d'acheter toutes les marchandises qu'il pourrait trouver et de les expédier au Canada où la disette du temps de guerre ferait monter les prix. Stephen suivit le conseil de Morrison, et ce fut le début de sa fortune. Pourtant, il aurait déclaré plus tard: «Il semble que je sois né entièrement dépourvu de la faculté de faire plus d'une chose à la fois» et, à la même occasion, «Je n'avais ni la formation ni le talent pour accomplir quoi que ce soit sans un dur labeur, et heureusement je le savais.»

Avec des hommes tels que R. B. Angus à la direction générale, Charles Smithers à New-York, William Richardson à Chicago, Sir John Rose à Londres et des directeurs d'expérience à la tête de ses vingt-six succursales, la Banque de Montréal était l'un des établissements bancaires les mieux administrés et les plus actifs du monde lorsque David Torrance en assumait la présidence. Ce fut heureux pour le nouveau président et les actionnaires. En effet, la compétence du personnel de la Banque fut mise à dure épreuve quatre mois plus tard par la

faillite inattendue de la firme Jay Cooke & Co. de Philadelphie. Devenu le plus grand financier des Etats-Unis, Cooke avait acquis une renommée nationale en vendant au public américain près de \$3 milliards d'obligations de l'Union pendant la guerre de Sécession. Après la guerre, sa firme s'était vue confier la trésorerie du *Northern Pacific Railroad*, à la suite d'une série d'opérations non moins brillantes. Cette voie ferrée, construite pour desservir la région comprise entre l'*Union Pacific* et la frontière canadienne, était le deuxième des grands chemins de fer transcontinentaux des Etats-Unis. La menace de son prolongement en territoire canadien fut l'une des raisons qui poussèrent le Canadien Pacifique à faire passer sa ligne principale par le col du Cheval-qui-rue, alors que le col de Yellowhead, à 125 milles au nord-ouest, aurait été beaucoup plus accessible.

Le *Northern Pacific* coûta plusieurs millions aux contribuables américains et fit subir un temps d'arrêt à la carrière prodigieuse de Jay Cooke. Le banquier de Philadelphie, qui avait avancé de fortes sommes contre la garantie d'obligations du *Northern Pacific*, vit le public se retirer du marché des valeurs ferroviaires à la nouvelle de tractations scandaleuses entre des membres du Congrès et des promoteurs de l'*Union Pacific*. Ne pouvant faire face à ses obligations, la firme Jay Cooke & Co. déclara faillite le 18 septembre 1873; le même jour, la Bourse de New-York suspendit ses opérations.

La panique de 1873 était la sixième grande crise économique depuis la fin des guerres napoléoniennes et elle marqua le début de ce qu'on devait appeler «la longue dépression». Cette période fut caractérisée au Canada par une baisse du cours des produits de base qui se poursuivit jusqu'en 1896, une diminution de la production, une réduction des salaires et un chômage généralisé. En 1873, on compta 994 faillites commerciales représentant un passif supérieur à \$12 millions, et ce n'était qu'un avant-goût de ce qui allait suivre.

Comme dans les crises précédentes, la détérioration de la situation économique ne se refléta pas immédiatement dans les opérations de la Banque de Montréal. Au cours de l'année financière 1873-74, par exemple, les bénéfices nets augmentèrent de \$250,000 et les dividendes furent maintenus sans difficulté à seize pour cent, y compris des surdividendes de quatre pour cent. Nous avons déjà donné les raisons de cette immunité apparente. Progressivement, la Banque avait abandonné le champ de l'escompte commercial, qui assurait la subsistance de la plupart des autres banques; elle avait pu ainsi concentrer son activité sur les opérations avec le gouvernement et les municipalités, faisant en outre fructifier ses capitaux aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne.

C'est à Sir John Rose qu'on doit attribuer en grande partie le succès des opérations à Londres. Sa firme, Morton, Rose & Co., et la filiale de celle-ci à New-York, Morton, Bliss & Co., avaient été chargées par le gouvernement américain de négocier le transfert des \$15 millions accordés aux Etats-Unis en règlement de la question de l'Alabama. Grâce à la position éminente de Sir John dans le monde de la finance – et aussi, semble-t-il, sur ses conseils –, la Banque de Montréal se lança pour la première fois dans le placement de valeurs en juillet 1874. Le Conseil autorisa la participation, avec Morton, Rose & Co., à la garantie d'un prêt de £800,000 sur le marché de Londres, pour le gouvernement de la province de Québec, et la Banque souscrivit elle-même £80,000. Cette opération fut suivie, peu de temps après, par le lancement d'une émission de £750,000 en obligations à cinq pour cent pour le compte de la ville de Montréal, également avec la participation de Morton, Rose & Co.

Après une autre souscription de £500,000 à un emprunt à quatre pour cent du Dominion du Canada, l'incursion de la Banque dans ce nouveau domaine cessa pour quelque temps. Dans l'intervalle, l'économie canadienne était entrée dans une période difficile, mais la Banque de Montréal continua à défier les éléments. Pendant la deuxième moitié de l'année financière de la Banque, de novembre 1874 à avril 1875, la régression économique entraîna une baisse de la circulation fiduciaire des banques, qui passa de \$32.4 millions à \$21.6 millions. Néanmoins, durant ces six mois, les bénéfices nets de la Banque dépassèrent le million de dollars, chiffre légèrement inférieur à celui de la période correspondante de 1873-74. Malgré ce brillant résultat, l'heure était à la prudence au moment de l'assemblée annuelle de juin 1875, et les actionnaires furent informés que les administrateurs avaient «estimé plus prudent, compte tenu de la situation de la Banque et du pays, de limiter les dividendes à quatorze pour cent et de garder le solde en réserve.» En conséquence, la Banque ajouta \$500,000 à sa réserve générale et, pour la seconde année consécutive, le personnel ne reçut pas la gratification accordée depuis 1865. La réserve s'élevait maintenant à \$5.5 millions et le compte des profits et pertes, à environ \$400,000.

Tandis que l'atmosphère s'assombrissait dans les milieux commerçants du Canada, la Banque réussit d'une façon remarquable à maintenir sa position solide. Le dividende annuel fut ramené à treize pour cent en 1877, mais la stabilité des bénéfices avait permis d'amortir presque \$1,300,000 de mauvaises créances sans avoir recours à la réserve et en ne réduisant que de \$200,000 le virement aux profits et pertes.

Entre-temps, la Banque avait repris et même accru son activité sur le marché des obligations. Cette évolution devint très nette après la mort de David Torrance, survenue en janvier 1876 à la suite d'une longue maladie. Le vice-président George Stephen accéda aussitôt à la présidence, mais ne fut confirmé dans ses fonctions qu'au mois de mars. Peu après sa nomination officielle, la Banque ajouta à son portefeuille de placements d'importantes tranches d'obligations or du gouvernement américain et de la ville de Cincinnati. Elle acheta aussi, au prix de £111,000, le reste d'une émission d'obligations sterling à cinq pour cent de la ville de Montréal et, en mai, forma un syndicat avec la Banque impériale de Toronto pour acheter £100,000 d'obligations sterling de la ville de Toronto. L'achat des obligations du gouvernement américain avait été rendu possible grâce à la suppression, dans la loi de 1871 sur les banques, de la clause interdisant de prêter de l'argent à un prince ou Etat étranger.

Poursuivant cette politique de placements, R. B. Angus annonça en novembre 1877 qu'il avait vendu «avec un profit raisonnable» pour £200,000 d'obligations à cinq pour cent de la province de Québec, souscrites conjointement avec la Banque des marchands. Il obtint du Conseil l'autorisation d'acheter le reste de l'émission, soit £400,000, «aux mêmes conditions, à 96 net» avec «un syndicat de Londres digne de confiance». Le même jour, le Conseil accepta d'avancer un million de dollars au gouvernement du Québec «en prévision de la vente d'obligations de la Province, ou de titres ferroviaires garantis par la Province». Cette activité financière sans précédent s'explique par la décision qu'avait prise le gouvernement provincial de construire un chemin de fer transcontinental partant de Québec et longeant la rive nord du Saint-Laurent en direction de l'ouest.

Douze mois après ces premières opérations avec Québec, la Banque consentit «une avance temporaire, en plus du montant de \$1,000,000 maintenant échu, au Trésorier de la Province de Québec contre la garantie des obligations de la Commission des chemins de fer.» Peu de temps après, les «greenbacks» américains furent déclarés convertibles en espèces, ce qui améliora la situation financière. La Banque de Montréal était prête pour une autre «grande première» de son histoire. Le procès-verbal du 21 février 1879 en fait état en ces termes :

«Le Directeur général, avec l'approbation du Conseil, a annoncé que la Banque de Montréal avait passé un contrat avec le Gouvernement de la Province de Québec, conformément au protocole suivant :

Protocole d'accord entre
le Gouvernement de la Province de Québec
et
la Banque de Montréal

«La Banque s'engage à négocier une émission d'obligations couvrant un emprunt de \$3,000,000 autorisé par une loi du Parlement de la Province de Québec (41 Victoria, chap. 1), dont le capital et les intérêts seront payables, au gré du porteur, au bureau de la Banque à Londres ou à New-York.

«La Banque s'engage à acheter la moitié de cette émission d'obligations au taux de quatre-vingt-quinze 1/6 pour cent du capital des obligations (ce prix comprenant l'intérêt couru depuis le 1^{er} novembre dernier) et à en effectuer le paiement à la livraison des titres à son bureau de New-York, le 28 février 1879.

«La Banque aura la faculté d'acheter, jusqu'au 31 mai prochain inclusivement, le reste de ces obligations, au même prix et aux mêmes conditions d'intérêt, par tranches de \$100,000 ou plus.

«Le Trésorier ou le Trésorier intérimaire de la Province de Québec fournira toute l'aide voulue pour la négociation de l'emprunt, que ce soit à Londres ou à New-York, et autorisera la publication sous son seing d'un état de la situation financière de la Province, conformément à un mémorandum préparé par le Trésorier adjoint.

«Fait en double exemplaire, le 18 février 1879.

H. G. Joly
Premier ministre du Québec

H. G. Starnes
Président du Conseil
et Trésorier intérimaire

George Stephen
Président de la Banque de Montréal»

Le directeur général ajouta qu'on avait entamé des négociations en vue de la formation d'un syndicat à New-York. Celui-ci reprendrait le contrat à 95 pour cent net, et il était entendu que la participation de la Banque serait d'environ \$400,000.

Le procès-verbal ne fait aucune mention de la portée historique de cette émission provinciale de trois millions de dollars, mais la presse new-yorkaise l'accueillit avec enthousiasme. Le chroniqueur financier du *World* s'exclama : «Le point important est que ces banquiers l'ont emporté sur ceux de Londres qui voulaient souscrire à l'emprunt, et qu'ils vont essayer pour la première fois de lancer dans notre pays un emprunt étranger, à sa propre valeur. Dans le passé, on a tenté à plusieurs reprises de vendre sur notre marché des obligations du Mexique et d'ailleurs, mais ce n'était qu'un moyen de tirer profit de sympathies politiques.» De son côté, le *Bulletin* écrivit : «Les Etats-Unis ont remboursé dans les dernières années des centaines de millions à leurs créanciers d'Europe, mais qu'on ait choisi le marché de New-York pour emprunter de l'argent destiné à une colonie britannique est une chose tellement nouvelle que l'expérience mérite d'être suivie avec intérêt.»

Quelques jours plus tard, on acclamait la réussite complète de l'opération. «Il faudra inscrire dans les annales, claironna l'*Evening Post*, que le succès du premier emprunt lancé à New-York dépassa les espérances.» Les capitalistes de Baltimore, de Philadelphie et de la Nouvelle-Angleterre se portèrent rapidement acquéreurs des obligations, et l'emprunt était souscrit six jours après son lancement. La Banque de Montréal partagea un léger reliquat avec Kuhn, Loeb & Co., «à 101 et les intérêts courus.»

L'activité ferroviaire ne se limitait pas au Québec. Peu après l'accession de George Stephen à la présidence, la Banque avança plus de \$560,000 au Grand-Tronc et une somme comparable au *Northern Railway*, ligne de portage commencée au début des années cinquante pour relier Toronto à la baie Georgienne, en longeant l'ancienne piste des *Nor-Westers*. Mais les avances consenties au Grand-Tronc reflétaient davantage l'essor phénoménal du commerce du blé à Chicago qu'une amélioration du réseau ferroviaire en Ontario. Elles coïncidaient aussi avec le transfert de la haute direction du Grand-Tronc de Londres à Montréal, après une longue lutte entre les représentants des actionnaires anglais et les directeurs de l'exploitation au Canada. La Banque de Montréal ne fut pas étrangère à l'issue du conflit : elle appuya le groupe canadien, directement et par l'intermédiaire de son comité directeur de Londres.

La carrière de George Stephen dans les chemins de fer, que ce soit avec le *C.P.R.* ou dans la Prairie américaine, est suffisamment connue. Par contre, on ignore généralement qu'il fut étroitement associé aux affaires du Grand-Tronc après son élection à la présidence de la Banque de Montréal. Aucun autre président – et aucun autre directeur général, sauf l'ami et associé de

Stephen, R. B. Angus – n'eut l'occasion de se rendre à Chicago aussi souvent. Ces voyages ne peuvent s'expliquer que par l'intérêt que les deux hommes portaient au Grand-Tronc au moment où celui-ci s'efforçait de devenir l'un des grands réseaux ferroviaires de l'Amérique du Nord.

Si le revenu du Grand-Tronc par tonne/mille passa de \$1.44 en 1873 à 80 cents en 1877, le réseau fut presque entièrement remis à neuf pendant la même période. Des rails d'acier remplacèrent les rails en fer sur une longueur de 1,700 milles, les ouvrages d'art furent consolidés, les machines et le matériel roulant subirent une révision complète. Bref, la compagnie était prête à se lancer à l'assaut de la Prairie américaine, au lieu de dépendre d'un échange de marchandises avec les autres chemins de fer à Détroit. Le but visé était Chicago, et pour l'atteindre les parties rivales livrèrent l'une des luttes les plus acharnées de l'histoire des chemins de fer nord-américains. Les deux principaux adversaires étaient le *New York Central*, dirigé par le puissant groupe Vanderbilt, et le Grand-Tronc, fort de l'appui d'un bon nombre de sociétés ferroviaires américaines qui redoutaient, avec raison, un monopole Vanderbilt. L'enjeu était le transport du blé et du bétail de la Prairie jusqu'à l'Atlantique. La lutte dura trois ans et se termina en 1880 par la victoire du Grand-Tronc qui construisit au cœur de Chicago une gare terminus pour les voyageurs et les marchandises.

Connu à l'époque sous le nom de *Chicago & Grand Trunk Railway*, le prolongement ouest de la ligne du Grand-Tronc à partir de Sarnia et de Port Huron permit à la compagnie d'acheminer pendant un certain temps la majeure partie des expéditions de la Prairie américaine. Ce trafic important s'explique par plusieurs avantages : le Grand-Tronc était mieux équipé pour le transbordement du grain, ses tarifs étaient compétitifs et il assurait le transport ferroviaire et maritime jusqu'aux ports anglais à de meilleures conditions que celles des autres compagnies de transport. Quarante pour cent des recettes brutes du Grand-Tronc provenaient alors de Chicago. L'agence de la Banque de Montréal bénéficia certainement de cette situation, mais on ne saura jamais dans quelle mesure. En effet, les archives embrassant quatre-vingt-dix ans d'activité furent détruites lorsque la Banque ferma son agence de Chicago en 1952.

Le Grand-Tronc ne fut pas le seul chemin de fer à atténuer les effets de la crise économique. Après la victoire du parti libéral aux élections de 1874, Alexander Mackenzie, devenu Premier ministre, garda le portefeuille des Travaux publics, et Richard Cartwright, descendant d'une vieille famille de commerçants de Kingston et ancien président de la *Commercial Bank*, devint

LA SUCCURSALE DE WINNIPEG
S'INSTALLE DANS L'ÉGLISE
(1882)

Winnipeg n'était encore qu'un établissement de pionniers, avec une population très variée de quatre à cinq mille Indiens, métis, trafiquants et colons, lorsque la Banque de Montréal y ouvrit son bureau en 1877. La même année fut expédiée outre-mer la première cargaison de blé de la Prairie, mais la ville ne connut la prospérité qu'à l'arrivée du chemin de fer en 1878.

Le premier bureau de la succursale se trouvait dans un édifice appartenant à la Compagnie de la Baie d'Hudson, à proximité du poste de traite de Fort Garry. Durant l'hiver de 1881, la Banque construisit son propre édifice de brique, près de l'angle sud-ouest de la rue Principale et de l'avenue du Portage, et en loua l'étage au Canadien Pacifique. A peine les deux compagnies s'étaient-elles installées dans leurs nouveaux locaux qu'un incendie détruisit l'édifice de fond en comble; la Banque et le chemin de fer furent alors forcés de s'installer provisoirement dans l'église presbytérienne qui était inoccupée.

La peinture représente Campbell Sweeney, qui avait inauguré la succursale de Winnipeg cinq ans plus tôt, dirigeant le déménagement des documents et des meubles arrachés à l'incendie. La situation de l'église, avenue du Portage, au milieu de plusieurs établissements de commerce, se révéla très avantageuse pour ses nouveaux occupants. Sweeney et ses deux aides faisaient leurs opérations dans l'église même, tandis que William Van Horne, directeur général du Canadien Pacifique, avait aménagé les bureaux du chemin de fer dans la salle du conseil et la salle de l'école du dimanche.

Peinture de Barbara Endres

ministre des Finances. L'un des premiers actes d'autorité de Mackenzie fut d'approuver et de rejeter en même temps la politique de son prédécesseur aux Transports, contradiction habile et assez courante. Il fit terminer l'Inter-colonial mais ordonna d'abandonner le projet du *Canada Pacific*, considéré comme une extravagance que ni le pays ni lui-même, en bon Écossais, ne pouvaient permettre. A la place du dessein grandiose qui avait causé la perte de Macdonald, Mackenzie adopta l'ancien principe des voies de portage auquel le *Champlain and St. Lawrence* avait dû son existence, quarante ans auparavant.

Les nouveaux projets prévoyaient la construction, par le gouvernement, de quatre tronçons de voies ferrées: le premier relierait le lac Supérieur à Winnipeg; le deuxième partirait de Winnipeg en direction de l'ouest; le troisième commencerait à Yale et remonterait la vallée du Fraser le long du *Cariboo Trail*; le dernier assurerait la liaison entre Winnipeg et la frontière américaine à Pembina. Les études de tracé continuèrent sous la direction de Sandford Fleming, mais un grave différend surgit lorsque la Colombie-Britannique apprit que sa ligne transcontinentale ne pourrait être terminée pour 1881 à cause du changement de politique. Finalement, il fut convenu que la voie ferrée franchissant les montagnes Rocheuses serait achevée et en service le 31 décembre 1890.

Les trois premières lignes eurent un trafic presque nul; mais la quatrième était appelée à devenir la grande voie d'accès au Nord-ouest canadien, grâce à son raccordement à un embranchement américain alors en construction entre Minneapolis-St. Paul et Pembina. Lorsque le premier train arriva à Winnipeg en 1878, la Banque de Montréal attendait déjà sur le quai de la gare, si l'on peut dire. En effet, le 18 septembre 1877, le Conseil avait résolu «de prendre des mesures immédiates pour ouvrir un bureau» à Winnipeg. Dépêchés sur-le-champ, Campbell Sweeney et un comptable posèrent les premiers jalons de l'implantation des banques à succursales dans la Prairie canadienne, aventure parfois romanesque mais souvent hasardeuse.

Au terme du mandat de Mackenzie en 1878, le ministère des Travaux publics avait dépensé dix millions de dollars pour les études et la construction d'un tronçon de 700 milles en direction du Pacifique. Le prix de revient au mille, évalué à \$15,000, était modique pour l'époque et l'endroit, mais l'exploit passa inaperçu au milieu du marasme qui avait gagné tous les secteurs du commerce au Canada. Dans son rapport annuel aux actionnaires de la Banque de Montréal, le 3 juin 1878, George Stephen confirma l'impression générale: «Je crains que les liquidations, auxquelles les principaux marchands



ont dû avoir recours depuis trois ou quatre ans, se poursuivent encore pendant un certain temps.» La Banque, tout en augmentant ses bénéfiques nets de vingt pour cent par rapport à l'exercice précédent, avait subi une baisse de \$2 millions au compte des dépôts et de \$3 millions au compte des prêts. Elle avait dû en outre réduire le dividende de treize à douze pour cent.

En 1876, Mackenzie avait préparé sa propre chute en patronnant une commission d'enquête de la Chambre des communes chargée d'étudier les causes de la crise. Cette commission fut peut-être l'une des plus importantes jamais instituées par un Parlement canadien. Les mémoires soumis et les réponses aux questionnaires étaient presque unanimes: le monde des affaires réclamait une augmentation des tarifs douaniers, pour rendre aux Américains la monnaie de leur pièce, pour mettre le pays à l'abri du dumping américain et britannique, pour assurer la protection et le développement de l'industrie indigène.

Les deux grands partis politiques avaient jusque-là hésité entre le libre-échange et le nationalisme économique dont les Etats-Unis donnaient l'exemple. En 1874, Cartwright avait réussi à convaincre Mackenzie, tout libre-échangiste qu'il était, de relever les tarifs douaniers de 15 à 17½ pour cent afin d'accroître les recettes publiques. Mais ensuite, le Premier ministre ne voulut plus entendre parler de nouvelles majorations, et c'est Sir John A. Macdonald qui saisit l'étendard du protectionnisme. On vit alors naître la «politique nationale», invention brillante mais nullement parfaite qui visait à renflouer les caisses du Trésor, encourager l'industrie du pays et renforcer le sentiment national. Pour lancer son programme financier et préparer sa candidature, Macdonald organisa des «pique-niques politiques», innovation qui ne tarda pas à devenir l'une des manifestations populaires les plus courues au Canada.

Stephen Leacock a fait une critique amusée des mœurs électorales du village de Mariposa et du rôle joué par le directeur de la banque locale, mais à la fin de ces années 1870 d'autres questions plus inquiétantes occupaient les esprits. Entre 1875 et 1878, on avait compté 7,200 faillites entraînant des pertes supérieures à \$100 millions. Même des maisons solides comme Torrance & Co. avaient dû fermer leurs portes. Les banques ne furent pas épargnées, notamment certains établissements éphémères qui avaient surgi comme par enchantement pendant la précédente vague de prospérité. L'élégante voisine de la Banque de Montréal à la place d'Armes, la Banque de la Cité, réussit provisoirement à éviter le désastre en fusionnant avec la Banque royale canadienne. La Banque des marchands du Canada, dirigée par Sir Hugh Allan, traversa aussi des moments difficiles. Des spéculations malheureuses sur le marché de

l'or à New-York, le fardeau de valeurs douteuses acquises de la *Commercial Bank* et l'incompétence de la direction avaient forcé les administrateurs, au début de 1877, à demander un prêt de un million de dollars à la Banque de Montréal. Celle-ci consentit à certaines conditions : les administrateurs seraient individuellement et solidairement responsables, l'agence de la Banque des marchands à Londres serait fermée sur-le-champ et la direction de la banque serait confiée à George Hague, ancien directeur général de la *Bank of Toronto*. Hague avait justement décidé «de prendre sa retraite et de consacrer toute son énergie à des œuvres philanthropiques et religieuses», mais il finit par accepter la tâche plus urgente qu'on lui proposait. Sous sa direction, la Banque des marchands ramena son capital de \$9 millions à \$6 millions et ne tarda pas à devenir l'un des principaux établissements financiers du Canada.

- 4 -

En septembre 1878, Sir John A. Macdonald reprit le pouvoir avec une majorité de quatre-vingt-six sièges; il allait garder la confiance des électeurs pendant dix-huit ans. Le peuple canadien avait ainsi donné un appui écrasant à la «politique nationale», la considérant à la fois comme un moyen de persuader les Etats-Unis d'ouvrir les pourparlers sur la réciprocité, une réponse aux pressions exercées par des groupes jouissant de droits acquis, une expression du nationalisme canadien et une tentative d'édification d'un grand Canada. Comme toujours, les tarifs douaniers revêtaient une importance critique, et dans ce domaine la politique nationale était une arme à double tranchant. Lorsqu'un produit importé n'entraît pas en concurrence avec un produit canadien, les droits de douane apportaient un peu d'or dans les coffres du gouvernement fédéral, mais, dans le cas contraire, on oubliait le besoin du Trésor et c'est le souci de protéger les jeunes industries canadiennes qui l'emportait. La politique nationale comportait certes des contradictions, c'était peut-être inévitable; néanmoins, à une époque de désengagement britannique et d'indifférence américaine, elle avait au moins la qualité d'être indiscutablement canadienne.

De même qu'on a grandement sous-estimé les qualités de Mackenzie, on a probablement exagéré la force de persuasion de Macdonald sur les tribunes électorales et les terrains de pique-nique. On ne peut nier que son esprit, sa finesse et son flegme faisaient de lui le candidat par excellence, mais ce ne furent pas des facteurs déterminants aux élections de 1878. Le pays était dans

une situation critique, et la politique nationale de Macdonald était le seul programme réaliste qu'on proposait pour le sauver.

Peu après l'ouverture du Parlement, le 13 février 1879, la quatrième législature du Dominion adopta des lois qui, dans certains cas, doubleraient les tarifs douaniers timidement relevés à 17½ pour cent par le gouvernement Mackenzie. Sanctionnées en mai, ces lois eurent apparemment d'heureux effets. En 1880 et en 1881, le pays bénéficia d'une balance commerciale favorable, ce qui ne devait pas se reproduire avant 1894. Il serait difficile de dire dans quelle mesure la politique nationale favorisa ce bref redressement. Comme toujours, l'économie canadienne avait réagi avec lenteur à un rétablissement de la situation à l'étranger. Les signes d'amélioration étaient apparus aux Etats-Unis en 1879 à la suite d'un changement de politique financière qui fit des «greenbacks» une monnaie convertible venant grossir la masse monétaire du pays. La Bourse de New-York connut une activité fiévreuse, mais au Canada, après un faible sursaut, l'économie sombra à nouveau dans le marasme.

Malgré le succès de son émission d'obligations du Québec au printemps, la Banque de Montréal traversa une année difficile en 1879. Les bénéfices de l'exercice 1878-79 s'étaient chiffrés à \$1,758,335, mais de cette somme il avait fallu défalquer \$1,154,784 pour couvrir les mauvaises créances et, selon le rapport d'exercice, pour tenir compte de la dépréciation de l'actif de la Banque. Comme la plupart des pertes étaient imputables aux années précédentes, on décida de soustraire \$500,000 de la réserve générale et de réduire les dividendes à dix pour cent. Parlant de l'évolution de la crise, le président George Stephen ne se montra pas très optimiste : «J'espère, certes, que le pire est passé et qu'à partir de maintenant l'activité commerciale va reprendre et devenir profitable, mais nous devons encore nous montrer prudents.»

Le rapport du directeur général, R. B. Angus, était dans le même ton. Il déclara que les lettres de change et les billets escomptés avaient atteint \$27.3 millions, mais que cinq comptes d'emprunt seulement avaient approché du demi-million. La circulation fiduciaire avait subi une baisse de \$225,000 et s'établissait à \$2,958,645. C'était toutefois une conséquence du ralentissement général de l'activité commerciale, tandis qu'une augmentation de \$1.5 million au compte de dépôts à vue n'indiquait qu'une situation provisoire résultant des opérations du gouvernement. L'assemblée annuelle de 1879 vit réapparaître une figure familière : E. H. King, dont on annonça la nomination à la présidence du comité directeur de Londres, en remplacement de Sir John Rose.

Pendant les douze mois qui suivirent, le Canada resta plongé dans le marasme commercial. Aux Etats-Unis, l'activité économique avait repris avec une « intensité fiévreuse, sinon débordante », selon les termes d'un journal canadien, le *Monetary Times*. Signe de la prospérité revenue, les virements de compensation des banques de New-York augmentèrent en 1879 de quarante pour cent par rapport à l'année précédente, retrouvant le niveau atteint en 1872. La reprise ne fut pas aussi marquée dans les autres villes américaines, ce qui laissait supposer que le marché monétaire de New-York était de nouveau en proie à la spéculation, situation qu'il fallait éviter au Canada, écrivait gravement le *Monetary Times*.

En 1880, environ un mois avant l'assemblée générale annuelle de la Banque de Montréal, la loi incorporant la révision décennale du régime bancaire canadien reçut la sanction royale. Inquiets des récentes faillites de banques (six en 1879), les législateurs avaient inscrit dans la loi que les billets de banque constitueraient une créance privilégiée dans le cas d'insolvabilité de la banque émettrice. Une campagne en faveur d'un système d'inspection des banques sous contrôle gouvernemental fut abandonnée : on fit observer au gouvernement que si ses inspecteurs soumettaient un rapport favorable sur une banque qui faisait ensuite faillite, la colère des déposants pourrait bien se retourner contre le parti au pouvoir. La nouvelle loi comportait en outre les modifications suivantes : le droit d'émission était limité aux billets de cinq dollars ou multiples de cinq dollars ; la réserve que les banques devaient garder en billets du Dominion était portée à quarante pour cent ; les banques devaient soumettre chaque mois une situation plus détaillée ; enfin, dans le paragraphe concernant les avances sur récépissés-warrants, on avait ajouté le pétrole, le mazout et certaines catégories de bois d'œuvre.

Entre-temps, la Banque de Montréal avait dû établir une autre provision pour créances douteuses d'un quart de million de dollars en octobre 1879, mais l'ouverture de crédits aux chemins de fer et à l'industrie du bois et de l'acier indique une reprise de l'activité commerciale. En mars 1880, la Banque consentit notamment à porter le crédit de Kuhn, Loeb & Co. à deux millions de dollars. Néanmoins, malgré le redressement de la situation économique aux Etats-Unis, les hommes d'affaires canadiens hésitaient encore à emprunter. Les dépôts en banque continuaient à augmenter, ce qui incita le Conseil à annoncer le 27 janvier 1880 que l'intérêt sur les comptes d'épargne de deux mille dollars et plus serait réduit à trois pour cent à compter du 1^{er} mars.

La situation dans laquelle se trouvait la Banque apparaît clairement dans les



MARCHANDAGE AU POSTE DE TRAITE, VERS 1890

Ce poste de traite du nord de l'Ontario est l'un des nombreux comptoirs de la Compagnie de la Baie d'Hudson où les Indiens apportaient leurs fourrures depuis 1670. Le territoire de traite de la Compagnie s'étendit à un moment du Labrador à l'Oregon, mais en 1869 le Canada acheta pour £300,000 ce vaste territoire, à l'exception des forts et d'un vingtième des terres arables.

états financiers arrêtés au 30 avril et présentés aux actionnaires à l'assemblée annuelle du 7 juin 1880. Malgré les efforts du Conseil, les dépôts portant intérêt avaient augmenté de \$8 millions et s'établissaient à \$22,322,238; ils dépassaient ainsi les escomptes qui avaient subi une baisse de \$7 millions et n'atteignaient que \$20,561,528. Il avait fallu réduire le dividende à neuf pour cent, mais les bénéfices avaient néanmoins permis d'établir une provision pour créances douteuses de \$685,446 sans entamer la réserve générale. Dans son discours aux actionnaires, George Stephen déplora la stagnation de l'économie canadienne qui «a eu pour conséquence de maintenir élevée la moyenne de nos capitaux inactifs.» Développant ce point, il poursuivit: «Les demandes d'emprunts restent faibles et bien inférieures aux possibilités des banques. Les opérations de crédit aux Etats-Unis, qui représentaient une part importante de nos revenus l'an dernier, sont incertaines et il serait dangereux de trop en attendre. Elles constituent néanmoins un débouché appréciable pour nos réserves excédentaires que l'on ne peut immobiliser à long terme.» L'importance de ces opérations apparaît au rapport général: à la fin de l'exercice, le solde débiteur des banques et agences américaines dépassait \$14.4 millions.

A la fin du mois d'août 1879, R. B. Angus avait résigné ses fonctions de directeur général, et Charles Smithers avait accepté, non sans hésitation, de le remplacer à la direction de la Banque. Smithers, qui avait été le principal agent de la Banque à New-York pendant dix ans, était mieux placé que quiconque pour défendre l'activité de celle-ci aux Etats-Unis. Or, les actionnaires et le public comprenaient mal que le plus grand établissement financier du Canada se livre à la «spéculation» sur le marché de New-York, considéré comme le cloaque de tous les vices, alors que le pays semblait souffrir d'une pénurie chronique de capitaux. Les critiques avaient commencé vingt ans plus tôt, comme nous l'avons vu, mais les légendes entourant le nom de King les avaient rendues de plus en plus persistantes.

A l'assemblée annuelle de 1880, le nouveau directeur général entreprit de justifier les opérations de la Banque à New-York. Or, on se souvient que les mêmes opérations avaient été la cause d'un différend entre King et Smithers. L'opinion de ce dernier revêt dans ces circonstances une importance toute particulière; c'est pourquoi nous reproduisons in extenso un compte rendu de son discours.

«Il [Smithers] déclara d'abord que les fonds employés aux Etats-Unis étaient presque tous mobilisables. On aurait tort de croire que les espèces

et les billets du Dominion, dont la somme était certes importante, constituaient toutes les réserves de la Banque. Celle-ci avait d'autres disponibilités. La plupart des fonds prêtés aux Etats-Unis étaient à vue; les autres étaient à très court terme et on pouvait compter sur leur remboursement rapide. La Banque avait d'ailleurs eu récemment l'occasion de vérifier, d'une façon pratique, la disponibilité de ses réserves à New-York. Les actionnaires savaient en effet l'inquiétude qu'avait causée récemment un projet de loi déposé au Parlement d'Albany en vue de créer un impôt sur le capital étranger. A cette occasion, M. Smithers s'était rendu à New-York et, pour montrer aux législateurs d'Albany quelle serait la conséquence de ce projet de loi, il avait fait rentrer environ quatre millions et demi de dollars en l'espace de quelques jours. Il ne pensait pas qu'il serait facile de faire la même chose au Canada. (Rires). On supposait couramment que les opérations de New-York avaient un caractère spéculatif et comportaient de grands risques, alors que c'était exactement le contraire. Ces opérations étaient en fait les plus sûres et les plus courantes que faisait la Banque. Pourquoi étaient-elles les plus sûres? Parce que les avances étaient consenties dans l'ensemble contre de bonnes sûretés avec une marge de garantie largement suffisante, et rarement sur simple signature comme c'était le cas au Canada. Lorsqu'on faisait des avances sur signature, les emprunteurs étaient des personnes de premier choix. Pour être encore plus précis, il ajouterait que les pertes de \$700,000 dont on avait parlé avaient été subies au Canada, la Banque n'ayant pas perdu le moindre dollar aux Etats-Unis. (Marques d'approbation). Les prêts consentis à Chicago – la Banque a une succursale dans cette ville – étaient peut-être moins mobilisables que ceux de New-York, mais ils se comparaient avantageusement à tous autres égards. Leur durée dépassait rarement trente jours, et récemment ils avaient été réduits de cinq à trois millions de dollars en quelques semaines. Il était donc évident que les fonds employés à Chicago étaient presque aussi disponibles que s'ils se trouvaient dans les coffres de la Banque à Montréal. »

Cette mise au point du directeur général constituait une bonne analyse de la situation de la Banque à New-York. L'appareil financier du Canada n'offrait pas de débouchés aux importants fonds liquides dont la Banque avait besoin pour mener à bien ses opérations et assurer la sécurité de ses déposants et porteurs de billets. Mais Smithers aurait dû ajouter que l'utilisation de ces fonds à

l'étranger, loin de desservir les intérêts du pays comme le prétendaient les critiques, permettait à la Banque de garantir au Canada et à ses hommes d'affaires un plus haut degré de souplesse économique.

A l'échelon national, le crédit de la Banque aux Etats-Unis pouvait être assimilé à une réserve en devises étrangères. Or, l'économie canadienne était fortement tributaire du commerce extérieur et, à cette époque comme aujourd'hui, il fallait compenser les déficits de la balance commerciale par des emprunts à l'étranger. Il est vrai que l'année financière 1879-80 s'était soldée par une balance excédentaire, mais c'était la première fois que cela se produisait depuis la Confédération, après une série de déficits atteignant en moyenne plus de \$19 millions par an. Etant donné qu'une part importante de ces déficits annuels provenaient généralement des échanges avec les Etats-Unis, il est clair que les \$14.4 millions gardés par la Banque à New-York et à Chicago, et objet de nombreuses critiques, facilitèrent grandement les échanges de capitaux entre le Canada et les Etats-Unis. C'est pourquoi on peut dire qu'ils jouèrent un rôle essentiel dans l'économie du Canada, tenant lieu d'une réserve officielle de devises; pour la Banque de Montréal, ils furent l'un des éléments d'une réserve secondaire qu'elle ne pouvait laisser inactive et devait employer sur le marché offrant les meilleures conditions de sécurité, d'accessibilité et de rapport.

CHAPITRE NEUF



FINANCEMENT DU CANADIEN PACIFIQUE

FINANCEMENT DU
CANADIEN PACIFIQUE

- 1 -

Le chemin de fer Canadien Pacifique naquit le jeudi 21 octobre 1880. Ce jour-là, Sir Charles Tupper apposa le sceau du ministère des Chemins de fer et des Canaux à une convention intervenue entre Sa Majesté, la reine Victoria, et un syndicat de six financiers: George Stephen et Duncan McIntyre de Montréal; John S. Kennedy de New-York; James J. Hill de Saint-Paul, au Minnesota; Richard B. Angus de Saint-Paul et Montréal; et Pascoe du P. Grenfell, associé de Morton, Rose & Co. de Londres et représentant aussi Kohn, Reinach & C^{ie} de Paris. Il serait superflu de présenter Stephen et Angus. Leurs noms seuls nous permettent déjà de mesurer l'envergure du syndicat et de prévoir le rôle joué par la Banque de Montréal dans la construction du premier chemin de fer transcontinental du Canada.

La firme J. S. Kennedy & Co. n'avait aucun lien avec les anciens agents de la Banque à New-York. Toutefois, le Conseil de la Banque de Montréal avait déjà traité avec elle au cours d'opérations portant sur des titres ferroviaires américains, domaine où la maison new-yorkaise se spécialisait. Les rapports étaient

beaucoup plus étroits avec Morton, Rose & Co., la Banque ayant fait de nombreuses opérations avec cette firme depuis sa fondation en 1869. Bien que Sir John Rose, ancien ministre des Finances du Canada, administrateur de la Banque de Montréal et membre de son comité directeur à Londres, se fût retiré des affaires à cette époque, son fils Charles était un associé de la firme londonienne. Le baron Jacques de Reinach, principal associé de la firme Kohn, Reinach & C^{ie}, avait des intérêts dans une société française qui se proposait de percer un canal dans l'isthme de Panama; il estima sans doute que le chemin de fer canadien serait une deuxième grande voie donnant accès à l'Ouest. Duncan McIntyre, après avoir dirigé avec succès un commerce de nouveautés à Montréal, était devenu le directeur général du *Canada Central Railway*. Cette entreprise s'était fait octroyer en 1861 une charte l'autorisant à construire un chemin de fer de Montréal au lac Huron, en passant par Ottawa, Arnprior et Pembroke. Comme la ligne devait aussi desservir Callander, futur terminus est du Canadien Pacifique, elle était appelée à devenir un tronçon essentiel du transcontinental.

En plus de la solide réputation financière des membres que nous venons d'énumérer, le syndicat du Canadien Pacifique bénéficiait de l'expérience de James J. Hill, constructeur de chemins de fer qui avait déjà acquis une grande notoriété en redonnant vie à des lignes moribondes du Minnesota. Dans ces entreprises, Hill s'était associé avec George Stephen et Donald A. Smith, ce dernier ayant été élu député du Manitoba au Parlement du Dominion en 1871 et administrateur de la Banque de Montréal l'année suivante. C'est l'un de leurs chemins de fer qui, en 1879, avait fait la jonction avec la ligne canadienne reliant Winnipeg à Pembina. La Banque de Montréal avait facilité la construction de ce chemin de fer américain en accordant des prêts de \$700,000 à Smith, Stephen, Hill et un quatrième associé, Norman Kittson, contre des garanties personnelles.

Maintenant que nous connaissons les hommes qui s'engagèrent à construire le chemin de fer du Canadien Pacifique, il nous reste à déterminer ce qui les poussa à se lancer dans une entreprise qui avait été le fléau de trois gouvernements canadiens. La loi constituant la *Canada Pacific Railway Company* avait été adoptée en 1872. Selon John Murray Gibbon, auteur de *Steel of Empire*, «Macdonald eut de la difficulté à persuader Stephen de le débarrasser de ce cauchemar, car le Canadien Pacifique avait acquis jusque-là une renommée peu enviable.» Stephen montra de fait si peu d'enthousiasme qu'au début de juillet 1880 il emmena Angus à la pêche au saumon sur la Matapédia. La pêche

laissant à désirer, il trouva le temps d'écrire à Macdonald une lettre d'explication : « Nous [Stephen et Angus] sommes tous les deux certains de pouvoir construire le chemin de fer sans trop de difficulté, mais nous ne sommes nullement sûrs de la rentabilité de son exploitation. » Il ne doutait pas que Macdonald, Tupper, McIntyre et J. H. Pope trouveraient un large appui financier en Angleterre où ils projetaient de se rendre ; néanmoins, il les mettait en garde : les Britanniques connaissaient mal les conditions d'exploitation d'un chemin de fer au Canada, et « si nous ne pouvons l'exploiter de façon rentable, personne d'autre ne le peut. » A cette époque, Macdonald offrait une subvention de vingt millions de dollars et trente millions d'acres de terres ; Stephen préconisait plus d'argent et moins de terre.

A Londres, Macdonald réussit à gagner l'appui de son ancien collègue Sir John Rose, qui avait gardé une grande influence sur les associés de Morton, Rose & Co., et une entente préliminaire fut signée le 14 septembre 1880. L'accord définitif, ratifié à Ottawa le 21 octobre, octroyait une subvention de vingt-cinq millions de dollars et vingt-cinq millions d'acres de terres « propres à la colonisation ». La ligne devait être divisée en quatre secteurs : le secteur est, de Callander au lac Supérieur ; le secteur du lac Supérieur, de Port Arthur à Selkirk, sur la rivière Rouge ; le secteur central, de Selkirk à Kamloops, en Colombie-Britannique ; et le secteur ouest, de Kamloops à Port Moody, sur le Pacifique. Le gouvernement s'engageait à terminer les tronçons du lac Supérieur et de l'ouest ; la compagnie avait la charge du reste, évalué à 2,000 milles. Les travaux devaient commencer avant le 1^{er} mai 1881 et être terminés pour le 1^{er} mai 1891 ; les tronçons de la ligne construits par le gouvernement deviendraient alors la propriété de la compagnie.

La subvention était payable par tranches, à raison d'un versement à l'achèvement de chaque tronçon de vingt milles. La compagnie dut déposer un cautionnement de un million de dollars pour garantir l'achèvement des travaux, le gouvernement acceptant de servir un intérêt de quatre pour cent. Le chemin de fer avait un monopole presque absolu pour une période de vingt ans durant laquelle aucune construction de voie privée ne serait autorisée entre la ligne du C.P.R. et la frontière américaine. Tous les matériaux de construction seraient importés en franchise de douane, les biens et le capital social de la compagnie ne seraient pas imposables, et même les terres concédées seraient exemptes d'impôt pendant vingt ans ou jusqu'au moment de leur vente. Une clause autorisait aussi des avances sur la subvention gouvernementale pour défrayer les matériaux livrés à pied d'œuvre. Enfin, la compagnie avait le droit

d'émettre avant janvier 1882 des obligations garanties par les terres qui lui avaient été concédées, jusqu'à concurrence de vingt-cinq millions de dollars (soit un dollar par acre). Si ces obligations étaient émises, le gouvernement en conserverait le cinquième pendant dix ans après l'achèvement des travaux, en garantie de l'entretien de la voie et de son maintien en service. Dans le cas contraire, le gouvernement pouvait garder en garantie le cinquième des terres concédées.

Aussi généreuses que puissent paraître ces dispositions, elles ne pouvaient se comparer aux subventions accordées précédemment aux Etats-Unis et au Canada. Mais il ne faut pas oublier que les chemins de fer construits en territoire vierge absorbaient l'argent comme une éponge absorbe l'eau. Et après le scandale du Canadien Pacifique, il était devenu très difficile de trouver des capitaux pour une entreprise canadienne; c'est d'ailleurs ce qui avait forcé Mackenzie à faire financer par l'Etat la construction des chemins de fer.

A la rentrée du Parlement, le 9 décembre 1880, le Canadien Pacifique était la principale question à l'ordre du jour. Le débat fit rage pendant sept semaines, les discours passant du tracé et de la qualité de la voie à de folles conjectures sur les bénéfices futurs de la compagnie. A plusieurs reprises, les discussions dégénérent en querelles entre des députés libéraux et conservateurs ou entre des groupes rivaux de Toronto et de Montréal qui se disputaient la gare terminus de l'Est. C'est le grand orateur Edward Blake, successeur de Mackenzie à la tête du parti libéral, qui dirigea l'attaque. Il compliqua le débat en proposant dans un amendement que l'on confie les travaux à un groupe de Toronto récemment formé, en lui accordant une subvention de vingt-deux millions de dollars et une concession de vingt-deux millions d'acres. Il était manifeste que ce nouveau groupe n'avait fait aucune étude sérieuse du projet, et la proposition de Blake fut défaite quelques jours plus tard par 140 voix contre 54. Lorsqu'il devint évident que Macdonald et Tupper, le ministre des Chemins de fer, étaient résolus à aller de l'avant, l'opposition finit par céder. La loi constituant le Canadien Pacifique en société fut votée le 15 février 1881 et reçut le lendemain la sanction royale du gouverneur général, lord Lorne.

Le capital social de la compagnie fut fixé à \$25 millions, mais avec la possibilité d'émettre des obligations foncières jusqu'à concurrence de \$25 millions et aussi des obligations hypothécaires et des actions privilégiées à raison de \$10,000 par mille de voie dans chaque cas. Si, comme le supposait le gouvernement, le chemin de fer construit par la compagnie devait atteindre une longueur de 2,000 milles, sa charte l'autorisait donc à réunir \$90 millions en vendant des

actions et des obligations. En ajoutant la subvention, la compagnie pouvait disposer de \$ 115 millions.

Dès que la compagnie aurait fait souscrire pour \$ 5 millions d'actions et reçu \$ 1.5 million en acomptes, le contrat serait signé contre dépôt d'un cautionnement de un million en espèces ou valeurs. Les administrateurs durent affirmer leur foi en l'entreprise en achetant chacun \$ 25,000 d'actions. Ils étaient au nombre de neuf: George Stephen, Duncan McIntyre, John S. Kennedy, Richard B. Angus, James J. Hill, Pascoe du P. Grenfell, baron J. de Reinach, Charles Day Rose et Henry Stafford Northcote. Tous, sauf le dernier, nous sont déjà connus. Northcote était le fils de Sir Stafford Northcote, ancien gouverneur de la Compagnie de la Baie d'Hudson et ancien Chancelier de l'Echiquier. Le jeune Northcote avait été chef de cabinet dans le gouvernement Disraeli jusqu'à la chute de celui-ci en 1880; il avait épousé la fille adoptive de Stephen, Alice.

La rivalité entre Toronto et Montréal au sujet du prolongement est de la ligne à partir de Callander fut temporairement apaisée grâce à l'adjonction d'une clause obligeant la compagnie à « offrir toutes les facilités raisonnables » au *Canada Central Railway* et à l'*Ontario and Pacific Junction Railway*. Cette dernière compagnie détenait des droits assez vagues l'autorisant à construire une voie ferrée de la baie Georgienne au lac Nipissing, avec « pouvoirs de prolongement » vers le sud et l'est. Dans le cas du *Canada Central*, qui exploitait déjà une ligne entre Ottawa et Pembroke, le *C.P.R.* fut autorisé à acheter ou louer cette ligne et également à acheter ou louer toute ligne qui relierait Ottawa à un port de l'Atlantique.

Le jour même où le gouverneur général sanctionnait la loi de constitution du Canadien Pacifique, le cautionnement de un million de dollars était déposé auprès du gouvernement. La compagnie fut officiellement organisée dès le 17 février 1881, avec George Stephen à la présidence et Duncan McIntyre à la vice-présidence. Deux semaines plus tard, les souscriptions dépassaient six millions de dollars et la compagnie avait reçu le premier versement de trente pour cent. Les principaux acheteurs étaient des membres du syndicat.

Pendant que la compagnie concentrait son activité sur la ligne de chemin de fer, ses agents de Londres s'occupaient du problème de l'immigration. Au cours du printemps de 1881, ils vendirent 300,000 acres de terre au prix moyen de \$ 2.59 l'acre, ce qui était de bon augure. Au début de mai, le gouvernement céda à la compagnie le tronçon de ligne qu'il avait construit à l'est de Winnipeg. Le dernier jour du même mois, les actionnaires du Canadien

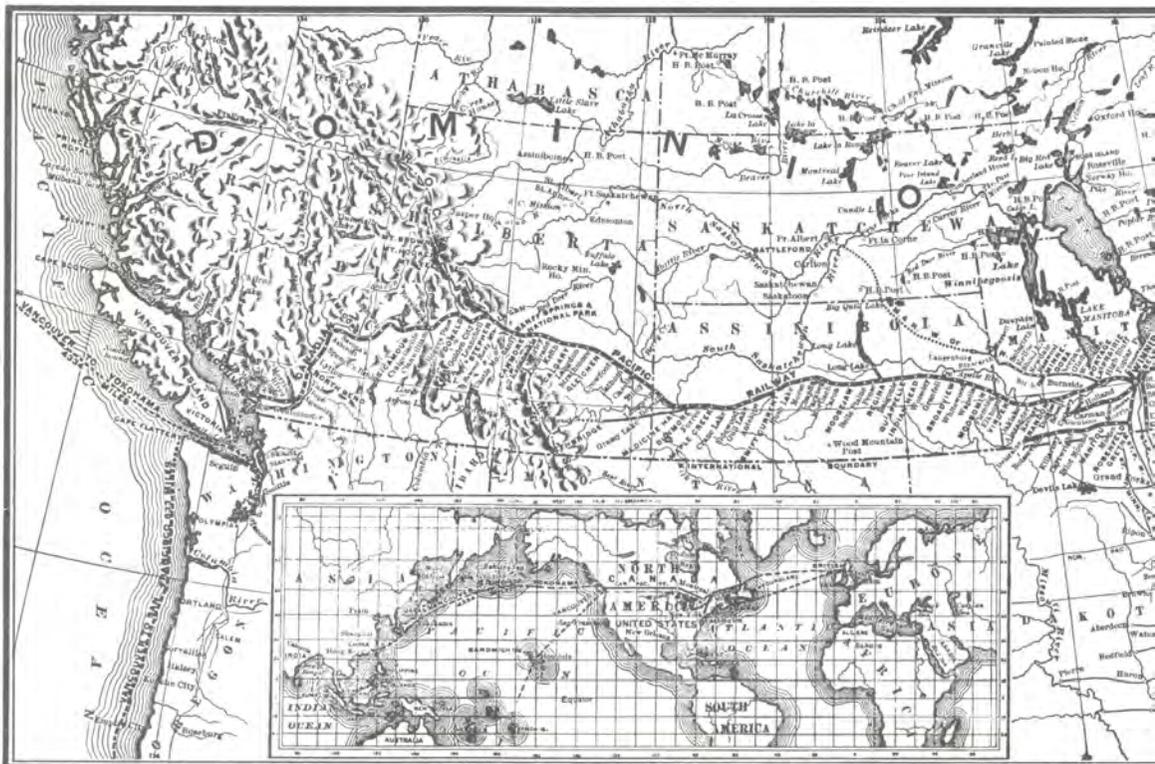
Pacifique approuvèrent l'acquisition du *Canada Central Railway*. Il restait cependant à construire un tronçon de plus de cent milles à travers le terrain accidenté qui forme maintenant la partie nord du parc Algonquin.

— 2 —

La Banque de Montréal perdit l'un de ses grands présidents lorsque George Stephen abandonna les rênes de la direction en juin 1881. Elu au Conseil en 1871, à la vice-présidence en 1873 et à la présidence en 1876, Stephen avait rempli son mandat pendant les pires années de la grande crise qui entraîna la chute du gouvernement Mackenzie et inspira la politique nationale de Macdonald. Au cours de ces cinq années, de 1876 à 1881, la réserve avait été réduite de \$500,000, les dividendes étaient passés de treize à neuf pour cent et l'escompte avait baissé de \$6.5 millions, soit d'environ vingt-cinq pour cent. Et pourtant, au départ de Stephen la Banque était dans une meilleure situation que lorsqu'il en avait assumé la direction à la mort de David Torrance. Poursuivant l'œuvre du brillant E. H. King, il avait en plus accru considérablement le portefeuille de titres de la Banque et développé les opérations de souscription à Londres, à New-York et au Canada, plaçant ainsi l'établissement dans une position de force jamais égalée, même au temps de King.

La démission de Stephen ne pouvait guère surprendre les actionnaires ni le public. Quatre mois seulement s'étaient écoulés depuis la constitution du Canadien Pacifique et la nomination de Stephen à la présidence, mais pendant cet intervalle les ennemis de la compagnie avaient eu le temps de monter une cabale pour jeter le discrédit sur le chemin de fer et la Banque, accusée de complicité. Même si la campagne de calomnie ne devait atteindre des proportions épiques que plus tard, elle eut assez de force dès le début pour rendre la position de Stephen intenable. Bien entendu, il ne fut fait aucune mention de tout cela à l'assemblée annuelle de la Banque en 1881. Stephen, après avoir passé rapidement en revue les opérations de l'exercice, expliqua simplement que depuis un an ou deux il avait sérieusement pensé à se séparer de la Banque, mais «uniquement parce que j'avais à m'occuper de beaucoup d'autres choses. J'étais chargé de plus de responsabilités que je ne pouvais en assumer. Néanmoins, lorsque M. Smithers se joignit à nous, je lui promis de rester une autre année, ce que j'ai fait.» Son discours d'adieu se poursuit en ces termes :

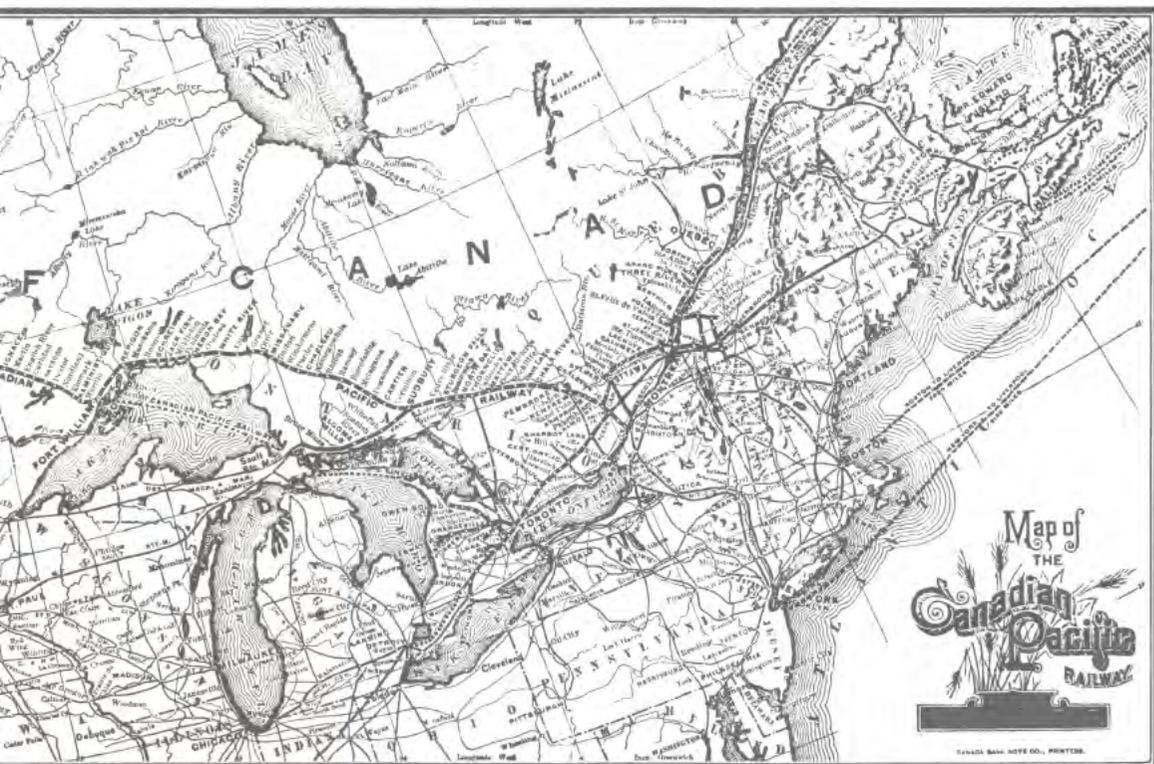
«Depuis que je suis devenu associé au Canadien Pacifique, je n'ai cessé de penser qu'il m'était absolument impossible de maintenir mes liens avec la



ANCIENNE CARTE DU CANADIEN PACIFIQUE

La principale ligne transcontinentale du Canadien Pacifique fut construite entre 1881 et 1885. Traversant la province du Manitoba et les territoires d'Assiniboia et d'Alberta, elle reliait Callender, en Ontario, à Port Moody, en Colombie-Britannique, premier terminus du chemin de fer sur le Pacifique. Plus tard, la ligne fut prolongée de douze milles jusqu'à Vancouver, lorsqu'on eut constaté que les installations portuaires de Port Moody étaient insuffisantes.

Dans l'Est, le contrat passé entre le chemin de fer et le gouvernement faisait de Callander le terminus de la ligne principale, vu que le gouvernement ne désirait guère supporter les conséquences d'avoir à choisir entre Montréal et Toronto. Une série de courts embranchements furent donc achetés ou loués par le Canadien Pacifique, reliant Callander à Montréal et à Québec; là des correspondances pouvaient se faire avec l'Intercolonial, qui desservait les provinces Maritimes. Le raccordement avec les



régions prospères du sud de l'Ontario fut toutefois retardé par les machinations du Grand-Tronc, et des années passèrent avant qu'on terminât un embranchement entre Sudbury et Toronto.

La carte reproduite ici parut en 1887, dans le rapport annuel du Canadien Pacifique. Elle fait voir toutes les gares du chemin de fer, ainsi que les deux célèbres cols que la ligne traverse à l'ouest de Banff. « Summit Rocky Mts » marque le col du Cheval-qui-rue, tandis qu'à l'ouest de Donald, en Colombie-Britannique, on peut voir le col Rogers, ainsi nommé en l'honneur du pionnier américain des chemins de fer, le major A. B. Rogers, qui fit le relevé de la section montagneuse.

Près de Revelstoke, en Colombie-Britannique, se trouve Craigellachie, où Donald A. Smith posa le dernier crampon d'attache, en novembre 1885, sept mois avant le départ de Montréal du premier train en route pour la côte du Pacifique.

Banque. Je ne romps pas ces liens pour les raisons que certains journaux ont avancées. J'ajouterais pour ceux qui s'intéressent à la Banque, et aussi pour ceux qui s'intéressent aux affaires des autres, que le syndicat du Canadien Pacifique n'a pas l'intention d'emprunter de la Banque ni de quiconque, quelque avantage que la Banque puisse retirer du chemin de fer.»

Même si cette déclaration se révéla inexacte en ce qui concerne les emprunts, le principe dont elle s'inspirait ne fut jamais remis en question.

Stephen fut remplacé par le banquier de carrière C. F. Smithers qui devint ainsi le onzième président de la Banque. George W. Campbell, vice-président depuis 1876, garda ce poste. La direction générale, laissée vacante par Smithers, fut confiée à Wentworth J. Buchanan qui avait été nommé directeur de la succursale de Montréal en 1874 et directeur général adjoint en 1880.

La situation économique s'améliora en 1881. La reprise des affaires s'accrut, les prix remontèrent et le loyer de l'argent à New-York et en Angleterre redevint bon marché. Encouragé par le succès de la vente de ses terres au printemps, le C.P.R. décida de mettre sur le marché les \$25 millions d'obligations foncières prévues par sa charte. Une entente à cette fin fut conclue avec la Banque de Montréal le 19 août. Celle-ci s'engageait à souscrire avec J. S. Kennedy & Co. \$10 millions d'obligations à 92½, moins une commission de un demi pour cent. L'émission devait s'échelonner sur treize mois, du 1^{er} octobre 1881 au 1^{er} novembre 1882. La Banque avait une option d'un an sur une autre tranche de \$5 millions à 95 et, si elle exerçait cette option, le droit d'acheter une autre tranche de \$5 millions à 97½ jusqu'au 1^{er} avril 1883. Quant au cinquième restant, on se souvient qu'il devait être déposé auprès du gouvernement à titre de cautionnement. Les journaux anglais ne manquèrent pas l'occasion de faire le procès du Canada et de son gouvernement criblé de dettes. A la suite de leurs attaques, et de celles «du Grand-Tronc et des journaux à sa solde», comme Stephen les appelait, les premières obligations mises sur le marché ne se vendirent pas aussi bien qu'on l'avait espéré.

Aux termes du contrat, le Canadien Pacifique était tenu de remettre au gouvernement le produit de la vente des obligations excédant la subvention en terres accordée à tant du mille, à raison de un dollar l'acre. Cet excédent devait ensuite être reversé à la compagnie au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Par inadvertance, personne n'avait avisé officiellement le ministère des Finances que les obligations avaient été émises. Le 7 janvier 1882, Macdonald écrivit à Stephen de lui envoyer en toute hâte une lettre de la

Banque pour régulariser la situation de son gouvernement avant que ses ennemis ou ceux du chemin de fer ne lancent une nouvelle attaque. La dépêche de Macdonald est au nombre de cent trente-cinq lettres de caractère confidentiel adressées par Sir John à George Stephen et récemment découvertes chez un particulier de Montréal. Ecrites pour la plupart entre 1881 et 1885, c'est-à-dire pendant la construction du Canadien Pacifique, ces lettres complètent celles que Stephen envoya à Macdonald et qui sont aujourd'hui aux Archives nationales. La lecture de cette correspondance nous montre à quelles pressions étaient continuellement soumis ceux qui participèrent à l'épopée du Canadien Pacifique.

«Si le public avait vent d'une émission non autorisée d'obligations, leur «vendabilité» (si l'on peut dire) serait aussi compromise que si elles avaient été volées. On interpellerait Tilley en Chambre pour savoir quand et comment le Gouv^t les a reçues; combien ont été émises et contre quelles garanties. Sa réponse déclencherait une explosion.»

Le C.P.R. et la Banque répondirent deux jours plus tard en fournissant tous les détails. Le 12 janvier, le directeur général avisa le ministre des Finances que la Banque avait crédité le compte du Receveur général de \$1,840,000, produit de la vente d'obligations. Les autres versements furent plus lents, et en juin la Banque n'avait reçu qu'un montant supplémentaire de \$2,760,000.

A la même époque, le Canadien Pacifique négociait la vente de cinq millions d'acres de terres concédées à la *Canada North West Land Company* de Londres. Donald A. Smith et les autres administrateurs de cette compagnie avaient sans doute été favorablement impressionnés par le succès de la première vente de terres et, disposant d'un capital de \$15 millions, ils estimaient pouvoir l'investir avec profit dans la Prairie. Au début de septembre, le C.P.R. remit à la Banque la deuxième tranche de \$10 millions d'obligations, et une semaine plus tard la *Canada North West Land Company* en souscrivit \$8.5 millions à 98½. En même temps, la compagnie consentit à souscrire les \$3.7 millions qui restaient de la première tranche achetée par le syndicat Kennedy-Banque de Montréal.

Les conditions du marché s'étant détériorées, la *Canada North West Land Company* se trouva bientôt en difficulté et, en novembre 1882, elle demanda à la Banque une avance temporaire de \$2.7 millions. La Banque y consentit contre la garantie d'obligations à 85 cents au dollar et la caution du Canadien Pacifique. Le prêt servit à l'achat des dernières obligations détenues par la

Banque et J. S. Kennedy, et le syndicat d'émission fut dissous à la fin de 1882. La compagnie ne devait jamais donner suite à l'autre souscription de \$8.5 millions. Par ailleurs, environ un million seulement des obligations de la deuxième tranche furent émises dans le public pendant la période des travaux.

Au cours de 1881, le Canadien Pacifique s'était surtout occupé de faire les études de la ligne. Néanmoins, à la fin de l'année le tronçon Winnipeg-Brandon, soit une longueur de 130 milles, était déjà en service. Selon un témoin de l'époque, vingt mille immigrants envahirent la région, apportant avec eux, germe de l'inflation, un pécule évalué à quatre-vingt-dix dollars en moyenne. Winnipeg comptait à elle seule vingt-cinq mille habitants; au dire de George Stephen «il y avait plus de monde dans les rues que sur le Broadway de New-York.» C'est dans cette ville pleine d'animation que William Van Horne arriva en décembre 1881 pour prendre la direction des travaux du Canadien Pacifique. Enlevé par J. J. Hill au *Chicago, Milwaukee & St. Paul Railroad*, Van Horne allait devenir le grand maître d'œuvre du *C.P.R.* Un autre employé de la ligne américaine, Thomas G. Shaughnessy, résista aux avances de Hill pendant dix mois avant de venir rejoindre Van Horne à qui il devait succéder par la suite.

Né en 1843 dans l'Illinois, Van Horne avait commencé sa carrière dans les chemins de fer comme télégraphiste, à l'âge de quatorze ans. Il avait ensuite occupé divers emplois dans plusieurs compagnies ferroviaires de la Prairie américaine avant de venir travailler et s'établir au Canada. Il était doué d'une vitalité étonnante, et c'est en grande partie sous son impulsion que le *C.P.R.* établit des records dans le domaine de la construction ferroviaire. Une anecdote rapportée par l'un de ses adjoints décrit à merveille son caractère. Van Horne avait reçu le plan d'une section montagneuse où la voie ferrée devait passer sous un tunnel de neuf cents pieds de long. Il donna l'ordre à l'ingénieur en chef de supprimer le tunnel et de trouver une autre solution qui permettrait de gagner du temps. L'ingénieur ayant répondu que le tunnel n'était pas une simple fantaisie mais une nécessité, Van Horne répliqua avec colère qu'il n'avait nullement l'intention de perdre de l'argent à creuser des tunnels pour faire plaisir à une bande d'ingénieurs détraqués. Surpris mais aucunement intimidé, celui qui se trouvait devant lui rétorqua avec ironie: «Pendant que j'y suis, je pourrais peut-être déplacer quelques-unes de ces montagnes-là, je les trouve un peu trop près de la rivière.» Au lieu de se vexer, Van Horne éclata de rire. Finalement, on ne déplaça aucune montagne, mais le tracé fut modifié et le *C.P.R.* économisa un mille et demi de voie.



WINNIPEG, VU DU DÉBARCADÈRE DU BAC DE SAINT-BONIFACE

Lorsque le Manitoba entra dans la Confédération en 1870, Winnipeg n'était qu'un petit établissement isolé, issu de la colonie de la Rivière-Rouge de lord Selkirk. Les échanges se faisaient principalement avec Saint-Paul, au Minnesota, ville située à quelque cinq cents milles au sud et qu'on ne pouvait atteindre qu'après un long et laborieux voyage sur le vapeur à roue arrière et en char à bœufs.

Les colons commencèrent à affluer après l'achèvement d'une ligne de chemin de fer rejoignant la frontière américaine, à la fin de 1878. A la frontière du Dakota-Nord, cette ligne se raccordait au chemin de fer *St. Paul and Pacific*, dans lequel deux des administrateurs de la Banque de Montréal, George Stephen et Donald A. Smith, avaient des intérêts importants. Vivement impressionnés par les possibilités d'avenir du Nord-Ouest, ceux-ci réussirent à convaincre la Banque d'ouvrir une succursale à Winnipeg, en 1877.

Leurs prédictions se révélèrent bien fondées. Durant la construction du Canadien Pacifique, Winnipeg devint le centre commercial de tout le Nord-Ouest et sa population passa de 8,000 habitants en 1881 à 17,000 en 1885.

Avec un tel homme à la barre rien ne résistait, et en 1882 la pose des rails progressa à un rythme battant tous les records. Mais pour maintenir ce rythme, le C.P.R. avait besoin d'argent. Les rails d'acier, livrés à Winnipeg, coûtaient à eux seuls cinq mille dollars le mille, et si l'on pouvait obtenir des avances sur la subvention pour payer les matériaux, la vente des obligations foncières avait été décevante. Dès décembre 1881, Stephen et Smithers avaient dû demander à la Banque de Montréal de leur avancer \$300,000 contre des garanties personnelles. Toutefois, en janvier 1882 Stephen reçut de Macdonald une lettre qui dut lui redonner courage. Grâce aux démarches d'Alexander Galt, premier Haut-commissaire du Canada à Londres, le gouvernement venait de conclure un accord plus avantageux avec Glyn, Mills, Currie & Co. et avec Baring Brothers. Le Premier ministre écrivait au président du Canadien Pacifique: «Vous pouvez compter sur un appui total de ma part, car je considère que le progrès du Canada dépend du progrès du Canadien Pacifique.» Egalement au début de 1882, la situation financière s'améliora lorsque la compagnie reçut \$2.8 millions provenant de la vente d'obligations foncières en plus du dernier versement sur les actions du capital social.

Le gouvernement du Québec manifesta aussi sa foi en l'entreprise. Dans les premiers jours de mars 1882, il vendit au Canadien Pacifique, pour environ \$4 millions, le *Quebec, Montreal, Ottawa and Occidental Railway* – reliant Ottawa à Montréal – et accepta un paiement différé. Néanmoins, les dépenses l'emportaient toujours sur les recettes, et le 10 mars le Canadien Pacifique adressa à la Banque de Montréal sa première demande d'emprunt important. Le Conseil autorisa une avance de \$1.5 million pour six mois, contre des billets à ordre garantis par des actions du *St. Paul, Minneapolis and Manitoba Railroad*.

A l'assemblée annuelle de juin 1882, qui fut marquée par la nomination de Donald A. Smith à la vice-présidence en remplacement de George W. Campbell, le président C. F. Smithers annonça que la Banque avait réussi à placer trois millions de dollars d'obligations foncières malgré la faiblesse du marché. Il espérait en outre que la vente en cours de négociation avec la *Canada North West Land Company* faciliterait l'écoulement du reste des obligations. Cependant, la reprise amorcée l'année précédente avait fait long feu. Bien que la Banque eût rapatrié une partie de ses réserves pour répondre à la demande de prêts, et augmenté de nouveau ses bénéfices, le président rappela aux actionnaires qu'on «se plaint partout de la médiocrité des profits.»

Van Horne était l'une des rares personnes à ne pas s'inquiéter outre mesure de la situation. Sous sa direction énergique, le Canadien Pacifique employait

dans la Prairie une véritable armée de cinq mille hommes et dix-sept cents attelages de chevaux et mulets. Le mot d'ordre qu'on lui prête, «Avancez les travaux et envoyez la facture à Stephen», eut des résultats impressionnants: à la fin de 1882, lorsque le froid et la neige immobilisèrent les chantiers, la ligne était en service jusqu'à Swift Current, à 512 milles à l'ouest de Winnipeg. La voie était également posée sur un autre tronçon de 94 milles à l'ouest, atteignant presque la frontière actuelle de l'Alberta. En comptant les embranchements, les tronçons construits par le gouvernement et les lignes secondaires reliant Callender à Montréal, le «cheval qui crache le feu» pouvait circuler sur un chemin de fer long de 1,730 milles.

Pour mener à bien sa part des travaux, le Canadien Pacifique n'avait reçu que \$4.2 millions de sa subvention et \$3.6 millions au compte des terres concédées. En août 1882, il avait aussi émis la dernière tranche de \$20 millions du capital autorisé, mais cette émission n'avait rapporté que \$4,974,475: la campagne des détracteurs de la compagnie avait porté fruit.

Lorsque Van Horne dut interrompre les travaux pour la durée de l'hiver, la compagnie se trouvait dans une situation financière dangereuse. Si on ne trouvait pas de nouveaux moyens de financement, il serait impossible de continuer la progression au même rythme. A cause de la mauvaise publicité faite au territoire que devait traverser la ligne, il était vain de tenter de vendre de nouvelles obligations foncières. La compagnie ne voulait pas non plus émettre des obligations hypothécaires, comme l'y autorisait sa charte. Se souvenant de son expérience aux Etats-Unis, Hill s'opposait catégoriquement à grever la compagnie d'une dette fixe et coûteuse, surtout au moment où les revenus étaient encore maigres. Stephen partageait cet avis et dès 1880 il s'était clairement exprimé à ce sujet dans une lettre à Macdonald, lui citant l'exemple du *Northern Pacific* qui avait succombé sous le fardeau de sa dette obligataire. Les autres administrateurs s'étant ralliés à cette opinion, il fut décidé d'employer une autre tactique: en décembre 1882, le Canadien Pacifique se fit accorder par le gouvernement l'autorisation de porter son capital social de \$25 millions à \$100 millions.

Le 29 décembre 1882, un syndicat formé de J. S. Kennedy et de plusieurs sociétés fiduciaires américaines acheta pour \$30 millions d'actions de la nouvelle émission au prix moyen de 52½. Les agents du Canadien Pacifique à New-York reçurent les premiers versements le 1^{er} février 1883, et au milieu du mois d'août le montant des actions acquittées atteignait \$15,463,178. Une analyse de la répartition des actions en octobre 1883 indique que George Stephen était le plus grand actionnaire individuel avec 31,222 actions; 59,491

actions étaient immatriculées au nom de Morton, Rose & Co. et de Morton, Bliss & Co. La moitié des 550,000 actions émises appartenait à des Américains; le Canada venait au deuxième rang avec vingt pour cent, le Royaume-Uni et les autres pays d'Europe se partageant également les trente pour cent restants.

Au cours de l'assemblée annuelle de 1883, le président de la Banque de Montréal fit ressortir que la dispersion des actions était à l'avantage du Canada :

«D'importantes sommes d'argent sont entrées au pays, ce qui a eu une grande influence sur les changes. Le change américain, déjà défavorable au Canada, l'aurait été beaucoup plus sans les fonds américains fournis par la Compagnie et se chiffrant par plusieurs millions.»

Tandis que la Chambre de commerce de New-York se montrait optimiste, la conjoncture canadienne inspirait à Smithers des propos peu enthousiastes : «Si j'en crois les rapports qui me parviennent, il semble que les affaires en général traversent une période d'extrême langueur.» Le commerce des produits de base ne s'annonçait pas aussi bien qu'on aurait pu l'espérer, et en Grande-Bretagne les réserves de la Banque d'Angleterre étaient «au plus bas niveau atteint depuis des années.» Il fallait donc s'attendre à un resserrement du marché monétaire de Londres, ce qui ne faciliterait pas la vente de terres ou d'actions du Canadien Pacifique ni le lancement d'emprunts du gouvernement canadien pour payer la subvention au chemin de fer.

Au cours de l'exercice, les opérations d'escompte de la Banque avaient atteint \$30 millions, chiffre jugé satisfaisant. Les bénéfices s'étaient maintenus au-dessus de \$1.5 million, mais il manquait encore \$250,000 à la réserve générale pour atteindre l'objectif de \$6 millions. Après une nette augmentation l'année précédente, les dépôts étaient retombés à moins de \$20 millions, mais les administrateurs ne s'en inquiétaient pas, estimant que toutes les demandes sérieuses de crédit avaient été satisfaites. Le gel, les sauterelles et l'herbe drue de la Prairie ayant mis fin à la prospérité du Manitoba, les succursales de la Banque dans l'Ouest – qui comprenaient maintenant celles de Portage-la-Prairie et de Régina – traversaient une période de calme plat, exception faite de quelques opérations avec le chemin de fer.

Pendant ce temps le Canadien Pacifique continuait à aller de l'avant sans se préoccuper du ralentissement des affaires. Maintenant que le tronçon de la Prairie était bien avancé, Van Horne et ses ingénieurs pouvaient reporter leur

attention sur le chemin de fer de l'est qui devait relier Callander à Heron Bay, puis longer la rive nord du lac Supérieur jusqu'à Port Arthur. Ce n'était pas tâche facile, et Van Horne lui-même avait décrit une section de ce parcours comme «deux cents milles d'impossibilité technique». Mais, pour des raisons politiques, le Canadien Pacifique devait traverser le Bouclier canadien, malgré ses lacs innombrables et ses profonds marécages.

Hill s'était toujours opposé à ce tracé parce qu'il rendait le Canadien Pacifique indépendant des lignes américaines. En outre, il doutait de sa rentabilité et considérait son coût prohibitif – ne disait-on pas qu'un mille de voie revenait à \$750,000, somme fabuleuse pour l'époque? Lorsqu'on décida au printemps de 1883 que le chemin de fer passerait au nord du lac Supérieur, Hill démissionna du conseil du Canadien Pacifique. Il nourrissait maintenant son propre projet d'un transcontinental, le *Great Northern*, qui relierait Saint-Paul et Minneapolis à Seattle, parallèlement à la ligne du Canadien Pacifique mais au sud de la frontière. Pour éviter un conflit d'intérêts, Stephen, Smith et Angus démissionnèrent à leur tour de leur poste d'administrateur du *St. Paul, Minneapolis and Manitoba*, la compagnie de Hill. On a prétendu que ces démissions reflétaient un certain antagonisme, mais rien ne le prouve. Chacun garda les actions qu'il détenait dans l'entreprise de l'autre, et Stephen et Hill restèrent en correspondance suivie.

Van Horne résolut les difficultés que posait un terrain extrêmement rocheux en faisant passer la voie ferrée le plus près possible du lac, de façon à pouvoir transporter les matériaux par voie d'eau. Il fit construire en Angleterre trois vapeurs qui, après leur traversée de l'Atlantique, furent sectionnés en deux à Montréal, acheminés par canaux jusqu'aux Grands Lacs et assemblés de nouveau. Avant de poser les rails, il fallait tantôt dynamiter des roches ignées, tantôt remblayer des marécages spongieux. On raconte qu'à un endroit la voie fut engloutie plusieurs fois dans une fondrière, entraînant avec elle trois locomotives. En 1883, une équipe de 10,000 hommes ne réussit à poser que 127 milles de rails sur ce tronçon, alors qu'à l'ouest de Winnipeg la ligne progressa de 375 milles à travers les contreforts des Rocheuses, atteignant le col du Cheval-qui-rue.

Egalement en 1883, le gouvernement termina et céda au Canadien Pacifique la voie ferrée reliant Port Arthur à Selkirk, ville située au nord de Winnipeg. Il restait encore un peu de ballastage à faire, mais le 22 septembre les trains circulaient sur cette ligne longue de 428 milles. Une voie de communication entièrement canadienne reliait maintenant Winnipeg à l'est du pays, par les

Grands Lacs. Fait plus important, le Canadien Pacifique pouvait approvisionner ses dépôts de Winnipeg à l'aide de ses propres trains et vapeurs, évitant ainsi les tarifs élevés des chemins de fer américains.

La situation financière du Canadien Pacifique était beaucoup moins encourageante. Le seul moyen de l'améliorer, semblait-il, était de vendre une partie des actions non émises qui avaient une valeur de réalisation de \$35 millions, les actions se vendant à \$57 à la fin de 1883. Mais, à moins de rétablir la confiance du public, la mise d'actions sur le marché ne pouvait que faire baisser davantage les cours. C'est alors que George Stephen, le génie de la compagnie en matière de finance, découvrit un moyen de sortir de l'impasse.

Stephen trouva la solution dans les annales des chemins de fer canadiens; sans être originale, elle comportait néanmoins des éléments nouveaux. S'inspirant de la loi de garantie de Francis Hincks, il proposa que le gouvernement canadien garantisse un dividende sur les actions du Canadien Pacifique pendant une période de dix ans. Déjà au début des années 1840, le gouvernement britannique avait garanti l'intérêt sur des obligations canadiennes, et dans les années 1850 le gouvernement canadien avait lui-même garanti des obligations de chemins de fer. Mais c'était faire preuve d'audace que de songer à garantir le dividende d'actions ordinaires, surtout après les expériences malheureuses tentées dans ce domaine. C'est pourquoi Stephen prit des précautions pour empêcher que l'histoire se répète: il offrit de verser au gouvernement la somme nécessaire au paiement des dividendes plutôt que de créer un fonds d'amortissement, système qui n'avait guère réussi au Canada.

Stephen exposa son projet dans une lettre qu'il adressa au gouvernement le 24 octobre 1883. Il proposait alors que le Canadien Pacifique dépose une somme suffisante pour payer un dividende de trois pour cent pendant dix ans sur la totalité du capital autorisé de \$100 millions. Mais on fit ressortir que le Canadien Pacifique n'émettrait d'autres actions que s'il avait besoin de fonds pour poursuivre les travaux. Le projet fut donc modifié et Stephen proposa un cautionnement de \$15,942,645, soit le montant nécessaire, en tenant compte des intérêts, pour payer le dividende sur le capital émis de \$65 millions.

L'entente fut sanctionnée par un arrêté en conseil du 7 novembre 1883, la Banque de Montréal étant nommée fiduciaire. Le Canadien Pacifique devait déposer un versement comptant de \$8,561,733 et un autre de \$2,853,912 avant le 1^{er} février 1884. Le solde de \$4,527,000 était payable dans un délai de cinq ans. Pour garantir les deux derniers versements, le gouvernement recevait \$1,830,000 en obligations foncières et aurait un privilège sur tous les

revenus provenant du service postal et du transport de marchandises. Le Canadien Pacifique devait remettre au gouvernement toutes ses actions à la souche, mais il avait la faculté de les reprendre et de les émettre en déposant une somme garantissant les dividendes jusqu'en 1893. Enfin, le gouvernement paierait un intérêt sur le montant déposé et, deux fois l'an, remettrait à la Banque de Montréal, à titre de fiduciaire et de banquier du Canadien Pacifique, la somme nécessaire au paiement des dividendes.

Malgré l'état de sa trésorerie et le cours déprimé de ses actions, le Canadien Pacifique jouissait encore d'un bon crédit auprès des grands établissements financiers et put emprunter à New-York le montant du premier versement. Celui-ci fut couvert en majeure partie par deux emprunts : l'un de \$5 millions, consenti par J. S. Kennedy & Co. contre la garantie de \$10 millions d'actions de la compagnie, émises mais pas encore sur le marché ; l'autre de \$2.5 millions, obtenu de C. Unger & Co. et garanti par des actions appartenant à des administrateurs du Canadien Pacifique.

Aussi ingénieux que fût le plan de Stephen, il aboutit à un échec. Le 15 janvier 1884, Stephen résuma la situation en ces termes :

« Les marchés financiers du monde sont dans le marasme depuis plusieurs mois. Le crédit de la Compagnie, ses disponibilités et ses ressources, et les grandes possibilités offertes à l'émigration et à la colonisation dans les Territoires du Nord-Ouest ont été l'objet d'attaques systématiques, de déclarations calomnieuses et dénuées de fondement. Par ces manœuvres, et en faisant à tout moment craindre que la Compagnie lance le reste de ses actions sur le marché, on a empêché de façon efficace le relèvement du cours des actions. »

Devant cette impossibilité de réunir des fonds en vendant des actions, les administrateurs du Canadien Pacifique se trouvèrent dans une situation plus critique qu'avant la signature de la nouvelle entente avec le gouvernement. Ayant engagé tous les titres de la compagnie pour emprunter l'argent nécessaire au cautionnement de dividendes, ils avaient épuisé leur crédit sur le marché financier.

Le Canadien Pacifique avait maintenant atteint la limite de ses ressources. Le budget de 1884 prévoyait des dépenses mensuelles de \$1,250,000 et la ligne n'était pas encore terminée : la compagnie allait s'enfoncer désespérément dans les dettes. Certes, il restait toujours une clause de la charte l'autorisant à émettre des obligations hypothécaires, mais si le public avait dédaigné

les actions et les obligations foncières du chemin de fer, il était fort peu probable qu'il achète avec enthousiasme des obligations hypothécaires fraîchement imprimées.

L'exploit qui avait permis à la ligne d'atteindre le sommet des Rocheuses à la fin de novembre 1883 couronnait une année au cours de laquelle on avait posé près de 700 milles de voie, y compris les embranchements. Le coût total des travaux s'élevait déjà à \$58,695,381, et il fallait compter encore environ 800 milles de voie avant de terminer la ligne principale. Stephen prévint Macdonald: «Au point où sont les choses, il ne nous reste qu'une alternative: arrêter les travaux ou trouver des fonds pour les continuer.» Maigre consolation – mais aussi seul espoir – les administrateurs pouvaient être assurés que si le Canadien Pacifique faisait faillite il entraînerait dans sa chute le gouvernement Macdonald. Ayant frappé en vain à toutes les portes, ils décidèrent de faire appel à Ottawa et de demander au gouvernement de faire sa part.

En janvier 1884, Stephen adressa donc au gouvernement une demande officielle d'emprunt pour un montant de \$22.5 millions. Ajoutée au solde de la subvention, cette somme fournirait à la compagnie les \$27 millions que son président jugeait nécessaires pour achever la ligne principale. Il va sans dire que Macdonald frémit à la pensée du tollé que soulèverait une telle demande, non seulement dans l'opposition libérale mais dans les rangs de son propre parti. Tupper, le ministre des Chemins de fer, fut rappelé d'urgence d'Angleterre pour préparer en comité une proposition acceptable. Stephen lui-même, qui ne pouvait jamais s'éloigner longtemps de Montréal, arpenta les couloirs du Parlement, prêt à fournir renseignements et conseils.

En plus des emprunts contractés pour garantir les dividendes, le Canadien Pacifique devait encore \$4,332,340 à des entrepreneurs pour des travaux effectués l'année précédente, et il était urgent de prendre des mesures provisoires pour calmer des grévistes impatientes dont les actes avaient nécessité l'intervention de la police. Les administrateurs s'adressèrent donc à la Banque de Montréal, le 2 janvier 1884. Le Canadien Pacifique, qui avait déjà un débit de \$1,950,000, se vit accorder une ouverture de crédit de \$3.5 millions, «plafond qui ne pourra être dépassé en aucun cas.» Les garanties données en couverture de cette somme formaient une liste assez hétéroclite: garanties personnelles fournies par Stephen, Angus, McIntyre et Smith, \$1 million en obligations foncières, \$1.3 million en obligations du Chemin de fer du Sud-Est (ligne que le C.P.R. avait achetée dans les Cantons de l'est), engagement de transfert d'actions de la *Canada North West Land Company*, et finalement une

lettre de Tupper qui promettait de remettre à la Banque toutes les sommes que le gouvernement devait au Canadien Pacifique, jusqu'au remboursement intégral de l'emprunt.

Le Parlement se réunit le 17 janvier et fut saisi deux semaines plus tard des résolutions concernant le Canadien Pacifique. Confirmant les craintes de Macdonald, les libéraux passèrent immédiatement à l'attaque et la bataille se poursuivit dans les journaux. Le 25 février, Tupper informa le directeur général de la Banque que la Chambre avait approuvé les mesures relatives au Canadien Pacifique par une large majorité et qu'il avait bon espoir de faire voter le projet de loi au début de mars. Tout en sachant que la Banque avait déjà avancé \$3.5 millions au *C.P.R.*, il se faisait l'interprète du gouvernement en lui demandant de consentir à la compagnie une autre avance de un million de dollars. Il fallait en effet que « rien ne vienne entraver les préparatifs de la Compagnie à la veille de la reprise des travaux » et « lui éviter de graves difficultés financières avant l'adoption du projet de loi. » Les dettes à court terme du Canadien Pacifique atteignaient alors \$8,114,137; pour sa part, la Banque de Montréal avait avancé \$3,494,280 au Canada et \$814,271 à New-York. En plus de ces avances, la Banque avait fourni les fonds pour le prêt de C. Unger & Co., les actions du *C.P.R.* données en nantissement ayant été transférées à son compte avec d'autres garanties. Le compte d'Unger s'établissait maintenant à \$2,521,667, et les administrateurs de la Banque commençaient à s'inquiéter, non sans raison, d'une créance qui en l'espace de quelques mois s'était gonflée jusqu'à atteindre presque \$7 millions. Le Conseil accepta néanmoins de prêter un million au chemin de fer, à condition de pouvoir réduire d'autant le prêt négocié avec C. Unger & Co. à New-York.

La loi concernant le Canadien Pacifique fut votée le 8 mars 1884. Elle accordait au chemin de fer un prêt de \$22.5 millions, dont une avance immédiate de \$7.5 millions affectée au remboursement de la dette flottante de la compagnie, et le reste payable par versements avec la subvention. Afin de ne pas retarder la reprise des travaux, il fut décidé de remettre au *C.P.R.* le cautionnement de un million déposé en 1881; les recettes de la compagnie ayant atteint près de \$4.5 millions au cours du dernier exercice, ce cautionnement devenait inutile. Par ailleurs, le versement de \$2,853,912 dû au gouvernement pour la garantie des dividendes fut reporté à novembre 1888, date du paiement effectif des dividendes. Les avances à valoir sur le prêt et la subvention ne seraient plus versées à l'achèvement de chaque tronçon de vingt milles comme par le passé, mais selon un nouveau système reposant sur le rapport entre les travaux

effectués et les travaux restant à faire. En garantie du prêt, le Canadien Pacifique consentit une hypothèque globale sur tous ses biens, sauf ceux qui étaient déjà grevés. Le chemin de fer devait remettre au gouvernement toutes ses recettes, qu'elles proviennent de l'exploitation de la ligne ou de la vente de terres, et il ne pouvait émettre d'autres actions ou obligations sans une autorisation expresse.

Le 12 mars, le gouvernement rendit au Canadien Pacifique un million de dollars en obligations du *Credit Valley Railway* déposées en garantie de bonne foi, et le lendemain la Banque de Montréal reçut le remboursement de ses prêts. Cinq jours plus tard, le directeur général de la Banque annonça qu'il avait avancé au gouvernement trois millions de dollars pour quatre mois à quatre pour cent : apparemment, le Canadien Pacifique n'était pas le seul à avoir des embarras financiers. Une lettre retrouvée dans la correspondance Macdonald-Stephen donne du poids à cette déduction. Le 18 juillet 1884, le Premier ministre, oubliant sa promesse d'un appui total, écrivait au président du Canadien Pacifique : « Vous ne devez plus attendre aucune mesure législative en faveur du C.P.R. ; c'est à vous de faire votre salut par vos propres moyens. »

- 3 -

Au printemps de 1884, dès qu'il fut à nouveau possible d'acheminer les matériaux, le Canadien Pacifique se prépara à reprendre les travaux sur le tronçon longeant la rive nord du lac Supérieur. Une fois de plus, la compagnie dut demander à la Banque de Montréal de lui avancer des fonds. Le 4 avril, le Conseil autorisa un prêt à découvert de \$ 1,250,000, aux mêmes conditions de garantie que pour l'emprunt négocié au commencement de l'année. Trois jours plus tard, le gouvernement fut avisé de verser directement à la Banque les acomptes sur la subvention et le prêt accordés au chemin de fer, cet arrangement étant une autre condition du découvert.

Au cours de 1884, le Canadien Pacifique dépensa \$ 24,525,288 en travaux de construction ferroviaire et fit également l'acquisition, par achat, fusion ou location, de cinq lignes secondaires : l'*Atlantic and North West*, le *St. Lawrence and Ottawa*, l'*Ontario and Quebec*, le *Credit Valley* et le *Toronto, Grey and Bruce*. Par l'intermédiaire de Stephen et d'autres administrateurs, ces deux dernières lignes avaient commencé à emprunter de la Banque de Montréal dès le début de 1881, et ces emprunts atteignaient \$ 1,750,000 au moment de leur rachat par le Canadien Pacifique.

Il ne restait que deux tronçons de la ligne principale à terminer : celui des

Rocheuses et celui du lac Supérieur. Grâce au prêt du gouvernement, le Canadien Pacifique put poser 135 milles de voie sur le tronçon du lac Supérieur avant la fin de 1884. Le coût s'éleva à presque \$15 millions, soit environ \$110,000 par mille. A la fin de l'année, la ligne principale atteignait une longueur de 1,432 milles; le parcours original avait été ramené de 2,000 à 1,909 milles en faisant passer la voie plus au sud par les cols de Rogers et du Cheval-qui-rue. La compagnie avait aussi acheté ou construit des voies secondaires et des embranchements d'une longueur de 432 milles.

Il peut être intéressant de passer en revue l'état des recettes et dépenses au 1^{er} janvier 1885, étant donné que c'est la seule fois où le Canadien Pacifique produisit un tel relevé au cours des travaux de construction. Le coût de la construction et de l'acquisition de la ligne principale, de Montréal à Port Moody, s'élevait à \$63,382,575. La compagnie avait dépensé \$9,168,755 en plus pour le matériel roulant, les bâtiments et l'équipement auxiliaire. Les autres dépenses se montaient à \$21,638,497, dont \$19,666,289 au compte des dividendes. Les recettes correspondant à ces dépenses totales de \$94,189,827 provenaient des sources suivantes: subvention gouvernementale, \$20,240,317; prêts en cours du gouvernement, \$26,007,512; revenu de la vente des terres concédées (moins les obligations foncières non remboursées), \$9,284,820; vente d'actions, \$29,568,123; redevances de municipalités, \$737,275; recettes à percevoir moins dettes passives, \$1,456,318; dette flottante, \$6,895,462. Cet état ne tenait pas compte des tronçons construits par le gouvernement; à la fin de juin 1884, leur coût s'élevait à \$32,485,577, y compris des études qui remontaient jusqu'à 1870.

Le prix de revient des voies posées en 1884 ayant dépassé les prévisions, les caisses du Canadien Pacifique étaient de nouveau vides à la fin de l'année. Une fois de plus, George Stephen et son brain-trust durent se mettre à l'œuvre pour tenter de remplir ce qui semblait être un nouveau tonneau des Danaïdes. Leur tâche n'avait rien d'enviable: ils avaient épuisé leur propre crédit, hypothéqué celui du chemin de fer, et leurs efforts étaient en outre contrecarrés par une publicité malveillante qui avait fait baisser les actions du Canadien Pacifique à moins de quarante dollars. Dans les premiers jours de janvier, Stephen parla à Macdonald d'un projet visant à remplacer les trente-cinq millions de dollars d'actions non émises par un même montant d'obligations hypothécaires. Soumis au cabinet, le projet fut attaqué par plusieurs ministres, l'un d'eux menaçant même de démissionner si la mesure était adoptée. Le ministre des Chemins de fer, J. H. Pope, qui avait succédé à Tupper, tenta à son tour de venir

en aide au Canadien Pacifique. Il demanda à Smithers et à Buchanan, au début de février, de consentir un autre prêt au chemin de fer, offrant de s'en porter lui-même garant et déclarant qu'il avait été « chargé par Sir John A. Macdonald et d'autres ministres de dire qu'ils s'engageaient aussi, personnellement et à titre de membres du gouvernement, à rembourser la Banque . . . » Toujours prudent lorsqu'il s'agissait du compte du Canadien Pacifique, le Conseil chargea Buchanan de se faire confirmer la déclaration de Pope. Après une entrevue avec le Premier ministre, le directeur général de la Banque annonça quelques jours plus tard que Macdonald, Pope et Tilley étaient prêts à garantir un emprunt de un million de dollars jusqu'au 1^{er} juillet 1885. Le Conseil accepta donc, mais l'argent fut absorbé immédiatement par les paiements de dividendes et le versement de l'intérêt de trois pour cent garanti par le gouvernement, dû à Londres et à New-York.

A mesure que les semaines passaient, Stephen perdait espoir et patience. Macdonald semblait abandonner le Canadien Pacifique, craignant une scission au sein du parti conservateur et la chute du ministère. Las de l'inaction de Macdonald et aux prises avec des créanciers impatientes, Stephen résolut de forcer une décision. Le 18 mars 1885, il soumit une proposition précise au ministère des Chemins de fer et Canaux. Il assurait d'abord Pope que le Canadien Pacifique avait amplement de fonds à sa disposition pour achever la ligne principale. Néanmoins, la compagnie devait engager des dépenses en immobilisations non prévues au budget afin de répondre au trafic déjà important et de se préparer à un fort accroissement de ce trafic lorsque la ligne intercontinentale serait mise en service. Stephen faisait ensuite remarquer que le prêt accordé l'année précédente par le gouvernement ne pouvait être affecté à la construction de bâtiments, ateliers, silos et autres installations connexes. Ces dépenses en immobilisations avaient atteint \$5 millions en 1884, montant que la compagnie avait dû emprunter, ainsi que \$3 millions pour le service des intérêts, en se servant du crédit personnel de certains administrateurs de Montréal. Et il restait encore beaucoup à faire pour équiper la ligne et la mettre en mesure de supporter la concurrence avec les autres chemins de fer transcontinentaux. Or, il était devenu presque impossible d'emprunter à ces fins à cause du privilège que le gouvernement détenait sur tous les biens de la compagnie, de l'épuisement du crédit personnel des administrateurs et « des attaques injustifiées et malveillantes des ennemis de la compagnie, agissant de concert avec un groupe d'adversaires politiques du gouvernement, heureusement peu nombreux, aidés par les plumes vénales de certains journaux. »

Stephen présentait ensuite son projet de remplacer des actions par des obligations hypothécaires, affirmant qu'il « permettrait de rétablir progressivement le crédit de la compagnie et d'améliorer le rendement de l'exploitation, sans que le gouvernement ait à engager de nouveaux fonds pour le compte de la compagnie, et fournirait un moyen de rembourser l'emprunt en cours. » D'une façon plus précise, Stephen proposait au gouvernement d'annuler les \$35 millions d'obligations non émises qu'il détenait et d'autoriser le Canadien Pacifique à émettre un montant égal d'obligations de première hypothèque. La compagnie bénéficierait en outre d'un prêt de \$5 millions jusqu'à ce qu'elle reçoive le produit de la vente des obligations. L'hypothèque détenue par le gouvernement serait remplacée par un cautionnement en nouvelles obligations. On renonçait ainsi à ne pas grever le chemin de fer d'une dette fixe, mais il ne semblait pas y avoir d'autre solution et le revenu d'exploitation était très encourageant.

Cette proposition était la dernière planche de salut. Pendant que le cabinet débattait, Stephen faisait les cent pas devant les portes capitonnées. Il lut bientôt sur le visage des ministres quittant la réunion que sa cause était perdue. S'avouant enfin vaincu, il écrivit à Macdonald : « J'ai la conviction d'avoir fait tout ce qui était possible . . . Je ne peux poursuivre plus longtemps cette lutte pour l'existence. » Alors qu'il se rendait à la gare pour retourner à Montréal et déposer le bilan de la compagnie, Stephen fut accosté par Frank Smith, député du Québec et ministre sans portefeuille. Smith avait encore l'énergie et la confiance qui semblaient avoir abandonné Stephen et ses lieutenants. On rapporte qu'il persuada Stephen de lui laisser tenter une nouvelle démarche ; puis, ayant claquemuré le président découragé du Canadien Pacifique, il se lança à l'attaque du cabinet. Smith passait pour avoir une grande influence comme représentant du Québec et il en eut certainement besoin en cette occasion. La plupart des membres du cabinet refusaient de croire que le sort du ministère était lié à celui du Canadien Pacifique. Pour les en convaincre, Smith déclara catégoriquement que si le gouvernement n'aidait pas le chemin de fer, il démissionnerait et ferait en sorte qu'aucun des ministres présents ne soit réélu. Il est douteux qu'il eût réussi à mettre sa menace à exécution, mais un événement survenu entre-temps lui évita de prouver le contraire.

Le 26 mars 1885, soit presque le jour même où Smith avait abordé Stephen dans une rue d'Ottawa, un détachement de la Police montée avait été mis en déroute à Duck Lake, dans la future province de Saskatchewan, en essayant de réprimer un début de révolte provoqué par le retour de Louis Riel. Depuis quelques mois déjà les Métis s'agitaient, mais le gouvernement ne décida de

passer à l'action qu'après ce revers. En 1870, il avait fallu trois mois aux troupes dépêchées de l'est du Canada pour se rendre sur le théâtre de la première insurrection de Riel. Van Horne, qui était venu prendre la relève de Stephen à Ottawa, apprit la nouvelle du soulèvement et offrit aussitôt les services du Canadien Pacifique. Bien que la ligne ne fût pas encore complètement terminée, il s'engagea à transporter en onze jours les troupes d'Ottawa à Fort Qu'Appelle, à trois cents milles à l'ouest de Winnipeg, si on lui donnait un préavis de deux jours. Lorsque le gouvernement eut accepté son offre, le mouvement de troupes s'effectua en quatre jours. Pour transporter les cinq mille hommes et leur matériel, il fallut employer des traîneaux d'entrepreneurs à seize reprises, et à d'autres endroits poser des traverses et des rails sur la surface gelée de lacs et rivières.

Cette éclatante démonstration de l'indispensabilité du chemin de fer, s'ajoutant aux menaces de Smith, incita le gouvernement à reconsidérer la proposition de Stephen. Il procéda toutefois avec une lenteur exaspérante, et l'étude de la question ne fut reprise que le 30 avril. Entre-temps, des grèves avaient éclaté le long de la ligne et la Banque de Montréal dut à nouveau venir à la rescousse. Le 5 mai, elle consentit une autre avance provisoire de \$750,000 pour permettre à la compagnie de payer ses salaires. Le 26 mai, Macdonald écrivit à Stephen une lettre confidentielle l'informant des difficultés rencontrées à Ottawa.

«La majorité de nos amis au Parlement et *tous* nos ennemis et les vôtres favorisaient l'acquisition du chemin de fer par le gouvernement; j'ai dû user de mon influence personnelle auprès de nos partisans et laisser planer la menace de ma démission pour les faire rentrer dans le rang.

* * * * *

«Je n'ai montré votre note qu'à un seul collègue et sa réaction a été immédiate. Il m'a dit que dès que nous vous sortions d'un embarras vous essayiez de vous replonger dans un autre, et que nous ferions mieux d'en finir une fois pour toutes.

«L'avance que nous faisons maintenant est absolument illégale et nous assumons là une très lourde responsabilité. C'est une décision que même Gladstone, malgré toute sa puissance, ne se risquerait pas à prendre.»

Le Cabinet avait finalement réussi à s'entendre sur un projet, mais ce ne fut pas de bonne grâce.

Macdonald refusa néanmoins de donner au projet de loi du Canadien Pacifique la priorité sur la loi électorale du Dominion, et Pope ne déposa le projet devant le Parlement que le 16 juin 1885. Après un autre délai d'un mois, il reçut la sanction royale le 20 juillet. Les conditions étaient plus strictes que celles de la proposition initiale de Stephen. Le gouvernement gardait \$20 millions de nouvelles obligations en garantie de l'emprunt précédent et conservait un privilège sur une autre tranche de \$8 millions pour garantir le prêt temporaire de \$5 millions. Cette fois, le gouvernement trouva un moyen pour ne faire aucun déboursé : il demanda à la Banque de Montréal d'avancer les fonds contre la garantie de billets du Trésor, ce qui revenait à garantir un emprunt du Canadien Pacifique à la Banque de Montréal. Celle-ci, se montrant généreuse, n'exigea aucune marge de garantie pour les billets du Trésor. A titre de nantissement de la dette du Canadien Pacifique, évaluée à \$9,880,912, le gouvernement gardait toutes les obligations foncières déjà en sa possession et obtenait une hypothèque sur toutes les terres concédées à la compagnie et non vendues.

Le jour même où le gouverneur général sanctionnait la loi, les administrateurs du Canadien Pacifique approuvaient ses dispositions et votaient une résolution autorisant l'émission de £7,191,500 d'obligations de première hypothèque, portant un intérêt de cinq pour cent pour une durée de trente ans. Stephen était déjà à Londres pour négocier leur vente avec Baring Brothers. Une semaine plus tard, le 27 juillet 1885, il télégraphia à Ottawa que £3 millions d'obligations avaient été souscrites à 95. Encouragé par cette bonne nouvelle, le gouvernement adopta le 29 juillet un arrêté en conseil cédant au Canadien Pacifique le tronçon de la ligne construit en Colombie-Britannique. La compagnie n'en prit toutefois possession qu'un an plus tard, les installations de la gare terminus à Port Moody et des quais ayant présenté des difficultés.

Revigoré par cette transfusion de capitaux, le Canadien Pacifique s'activa à terminer la ligne. A la mi-octobre, il ne restait que 36 milles de voie à poser et l'infrastructure de ce dernier tronçon était presque achevée. La situation financière de la compagnie avait déjà donné des signes de nette amélioration. Le 21 août, le secrétaire avait avisé Mackenzie Bowell, ministre des Finances par intérim, que la compagnie était en mesure de rembourser le prêt reçu de la Banque de Montréal à peine un mois plus tôt. Le premier versement de \$3 millions fut effectué le 2 septembre et le solde acquitté le 6 novembre 1885.

En septembre 1885, des dispositions furent prises en vue de l'acquisition du *Quebec North Shore Railway*, ligne reliant Montréal à Québec. En même temps

que le Canadien Pacifique avait reçu l'autorisation d'émettre ses premières obligations hypothécaires, le Parlement avait voté la constitution d'une réserve de \$1.5 million pour permettre au chemin de fer d'avoir libre accès au port de Québec. Le 21 septembre, on annonça que le Grand-Tronc avait reçu \$525,000 en règlement de ses droits sur le *North Shore*. Au début d'octobre, le gouvernement se porta acquéreur de \$1.5 million d'obligations du *North Shore* à 87½ plus l'intérêt couru. Le 6 du même mois, la Banque de Montréal, à titre de trésorier du gouvernement, reçut un chèque de \$1,383,033.37 destiné à l'achat des obligations, détenues pour la plupart à Londres.

Entre-temps, le *North Shore* avait été cédé au Canadien Pacifique par arrêté en conseil, et la compagnie se préparait à construire un pont sur le Saint-Laurent, toujours avec l'appui financier de la Banque de Montréal. Dès le mois d'août 1885, la compagnie avait obtenu de la Banque un premier prêt de \$640,000, suivi le 18 septembre d'une avance de un million garantie par des obligations de l'*Ontario and Quebec Railway*, avec une marge de vingt pour cent. Ce chemin de fer, qui reliait Montréal à Toronto, était loué au Canadien Pacifique; Stephen et Smith s'engagèrent à racheter les obligations à 80 avant le 1^{er} juin 1887.

Le 7 novembre 1885, un convoi du Canadien Pacifique gravit les rampes sinueuses des Rocheuses et franchit les monts Selkirk en direction du col de l'Aigle, à environ 350 milles de Vancouver. Le train stoppa au milieu de pics couronnés de neige. Un petit groupe en descendit et se dirigea vers une équipe de travailleurs qui attendaient près d'un coussinet de rail. Il ne restait qu'un crampon à enfoncer pour fixer le long ruban d'acier qui, de Québec à Port Moody, reliait l'estuaire du Saint-Laurent à l'embouchure du Fraser. Le gouverneur général, lord Lansdowne, avait fait couler un crampon en argent pour la circonstance, mais Van Horne lui dit qu'il pouvait le garder: le dernier crampon ne serait pas différent des autres. Lansdowne n'assista d'ailleurs pas à la cérémonie, n'ayant pas reçu d'invitation, et c'est Donald A. Smith qui eut l'honneur d'enfoncer le dernier crampon. L'endroit fut nommé Craigellachie, en souvenir d'un lieu de rendez-vous, dans les Highlands d'Ecosse, du clan Grant dont Stephen et Smith tiraient leur origine.

Il y eut naturellement des applaudissements, mais l'événement ne donna lieu à aucune célébration particulière. Lorsque se fut éteint l'écho des coups de masse sur le crampon de fer, le groupe d'officiels remonta tranquillement dans les voitures rouges et le train reprit sa marche vers Port Moody, terminus du premier transcanadien. Par son manque d'éclat, cet événement en rappelle un

LE CHEMIN DE FER AU COL
DU CHEVAL-QUI-RUE (1884)

Lorsque la première émission d'obligations du Canadien Pacifique, garantie par les terres qui lui avaient été concédées, fut lancée sur le marché de Londres en 1881, un article de l'hebdomadaire anglais *Truth* saisit l'occasion pour qualifier le chemin de fer transcontinental de « projet insensé ». La Banque de Montréal, annonçait-il, « avec son courage habituel, a souscrit un quart de l'emprunt. » Par suite des nombreux articles du même genre et des discours désapprobateurs, cette émission d'obligations et les autres emprunts du Canadien Pacifique n'eurent qu'un succès mitigé. Cependant le gouvernement canadien était décidé à tenir sa promesse de construire un chemin de fer jusqu'en Colombie-Britannique, et les promoteurs du Canadien Pacifique étaient également résolus à ouvrir l'Ouest à l'immigration.

Les relevés topographiques avaient débuté dès 1871, mais ce n'est qu'en 1881 que la construction commença pour de bon. Tandis que l'on posait presque cinq cents milles de voie en une seule année dans la Prairie, les chaînes de montagne des Rocheuses et des Selkirk, dans l'Ouest, semblaient présenter des difficultés insurmontables, et la pose de plus de cent milles de rail en une année constituait un exploit. En certains endroits, la construction coûta jusqu'à \$300,000 par mille.

Cette peinture représente une étroite corniche, située au-dessus de la rivière du Cheval-qui-rue, dans le col du même nom qui traverse les Rocheuses à 5,000 pieds d'altitude. Le tunnel a été percé dans le calcaire cristallin et le pont de chevalets, à l'entrée, est un bel exemple des prodiges d'ingéniosité qui permirent de terminer cette ligne de chemin de fer. Les travaux nécessitaient la construction de hangars au-dessus de la voie, afin de la protéger contre les éboulements et les avalanches. Les wagons qui se trouvent sur la voie d'évitement, à gauche de la peinture, servaient de cantines et de dortoirs pour l'armée d'ouvriers occupés aux travaux de construction.

Peinture de Dennis Burton



autre survenu soixante-huit ans auparavant, presque jour pour jour, au 32 de la rue Saint-Paul à Montréal.

L'arrivée de l'hiver et les derniers travaux d'aménagement reportèrent le voyage inaugural à 1866. Le 28 juin, le premier train transcontinental quitta Montréal pour Port Moody: il était en avance de cinq ans sur l'horaire prévu par le contrat initial. Même avant cette date, des recettes croissantes et le produit de la vente des premières obligations hypothécaires avaient permis au Canadien Pacifique de commencer à rembourser ses dettes envers le gouvernement. Celles-ci atteignaient \$29,880,912 le 1^{er} mai 1886, date d'un premier versement de \$9,987,347. Le 1^{er} juillet, la compagnie régla le solde par un autre versement et en renonçant à 6,973,014 acres de terres concédées, évaluées à \$1.50 l'acre. Tous les comptes entre le gouvernement et le chemin de fer furent officiellement arrêtés le 20 novembre 1886.

Lorsque la réalisation du grand dessein fut en vue, Macdonald écrivit une lettre personnelle à Stephen, lui reprochant son impatience passée: «Je ne crois pas que vous rendez justice à mes collègues du gouvernement. Nous avons fait beaucoup et risqué énormément pour aider le Canadien Pacifique. A vrai dire, nous vous avons gâté en vous accordant tout ce que vous demandiez.» Bien qu'elle concorde assez bien à la réalité, la dernière phrase fut certainement écrite avec une pointe d'ironie. Macdonald savait très bien que si le Canadien Pacifique s'était soldé par un échec, le gouvernement et la compagnie auraient partagé la même infortune. Il savait aussi que les risques pris par ses collègues et lui-même ne pouvaient se comparer à ceux qu'avait assumés Stephen, qui avait abandonné la présidence de la Banque de Montréal et, à plusieurs reprises, engagé sa fortune personnelle dans l'entreprise.

Au 30 juin 1886, le Canadien Pacifique avait dépensé \$99,665,466.69 pour la construction de la voie et les installations ferroviaires. Les dépenses du gouvernement s'élevaient à \$36,305,815.07, soit le coût des études et des tronçons qu'il avait construits et cédés à la compagnie. A cette somme globale de \$136 millions, il faut ajouter plus de \$20 millions déboursés par la compagnie en intérêts, dividendes et garanties, ce qui porte sa participation à environ \$120 millions. Les sources de financement se répartissaient de la façon suivante: \$29.5 millions provenant de la vente d'actions, \$25 millions de subvention gouvernementale, \$25 millions réalisés en vendant les terres concédées, près de \$7 millions de recettes d'exploitation et \$33.5 millions provenant de l'émission des obligations de première hypothèque.

Au cours des travaux, la Banque de Montréal, en plus d'assurer le service de

trésorerie du Canadien Pacifique, avait avancé directement à la compagnie près de \$11.5 millions. Elle avait aussi aidé indirectement le chemin de fer en plusieurs circonstances : avance de \$2.5 millions à C. Unger & Co. en 1883, prêt « gouvernemental » de \$5 millions en 1885, achat d'obligations foncières au moment de leur lancement sur le marché et avances subséquentes à leurs acquéreurs, paiement des acomptes du gouvernement à valoir sur la subvention et enfin plusieurs prêts à des entrepreneurs et à des fournisseurs. En outre, la Banque avait participé au financement de chemins de fer intégrés au réseau du Canadien Pacifique, notamment le *Canada Central*, le *Credit Valley* et le *Toronto, Grey and Bruce*. On pourrait donner d'autres preuves du rôle important joué par la Banque de Montréal ; qu'il suffise de dire que lorsque le Canadien Pacifique acquitta son compte avec le produit de la vente des obligations hypothécaires, le portefeuille des effets escomptés de la Banque fut réduit de sept millions de dollars.

D'autres banques canadiennes participèrent naturellement au financement de l'entreprise, mais seule la Banque de Montréal était en mesure de ne pas tenir compte de l'hostilité suscitée en Grand-Bretagne et au Canada par les directeurs du Grand-Tronc et les adversaires politiques du gouvernement. De son côté le Grand-Tronc, malgré son hostilité évidente, n'éprouva jamais le besoin de changer de banquier — ce qui est tout à l'honneur de la Banque de Montréal. Bien plus, aux termes d'une nouvelle entente conclue le 3 avril 1883, donc au moment où les travaux du C.P.R. battaient leur plein, il bénéficia d'un régime de faveur pour ses emprunts et ses achats de livres sterling, recevant en outre la promesse d'une ouverture de crédit de un million de dollars. La Banque accepta même d'encaisser ses chèques et de se charger de ses recouvrements sans frais, sauf, dans le cas de ces derniers, lorsqu'elle devait payer un encaisseur à commission.

Il ne fait donc aucun doute que la Banque de Montréal prêta largement son concours au Canadien Pacifique, mais pas autant toutefois que certains l'ont prétendu. Etablissement de prêts commerciaux à court terme, la Banque n'avait jamais considéré que les placements à long terme entraient dans sa sphère d'activité. Les administrateurs, suivant en cela une ligne de conduite traditionnelle, ne prêtaient que pour des travaux en cours ; ils prenaient toujours en nantissement des garanties de premier choix et presque jamais de privilège sur les immobilisations elles-mêmes. C'était la règle que la Banque avait suivie pendant la construction des canaux du Saint-Laurent dans les années 1840, et les mêmes principes guidèrent les administrateurs dans leurs rapports avec le

Canadien Pacifique. Le fait que George Stephen était un ancien président de la Banque et Donald A. Smith, son vice-président, ne fit aucune différence. Les deux hommes connaissaient les méthodes de l'établissement et chaque fois qu'ils présentèrent une demande de prêt ils fournirent toujours d'excellentes garanties sous forme de titres ou autres effets de commerce de même qualité. S'ils avaient voulu, Stephen et Smith auraient pu vendre leurs titres et avancer les fonds au chemin de fer ; la Banque de Montréal leur fournit simplement un moyen plus pratique de se procurer les capitaux dont ils avaient besoin.

Pendant toute cette période de son histoire, la Banque de Montréal poursuivit ses opérations comme à l'ordinaire. L'activité ferroviaire avait naturellement amené un accroissement des opérations d'escompte, et on avait ouvert plusieurs nouvelles succursales dans l'Ouest, mais la Banque disposait encore d'une bonne marge de prêts commerciaux qui pourraient absorber les fonds brusquement libérés à la fin des travaux. Tout le pays avait attendu avec impatience la mise en service de la ligne transcanadienne et les avantages qu'elle procurerait. Les administrateurs de la Banque de Montréal ne faisaient pas exception ; ils comptaient sur les nouveaux territoires ouverts à la colonisation et le commerce qui en découlerait pour regonfler le portefeuille de prêts, provisoirement dégarni, de leur établissement.

CHAPITRE DIX



TEMPS
DE PAUSE

TEMPS DE PAUSE

- 1 -

Malgré la baisse marquée des opérations d'escompte par suite du remboursement de la dette du Canadien Pacifique, la Banque de Montréal versa un dividende de onze pour cent en 1886 et, pour la première fois depuis 1873, accorda au personnel des gratifications représentant de cinq à quinze pour cent du salaire. Les bénéfices non répartis auraient facilement permis de verser des dividendes plus élevés, mais les administrateurs préférèrent les garder en réserve dans un « fonds de régularisation des dividendes. » En outre, la Banque avait rénové ou agrandi ses immeubles dans tout le réseau. Après quarante ans de service, l'édifice du siège social à Montréal était devenu vétuste, et on avait transformé tout l'intérieur. A Toronto, le besoin pressant de locaux plus vastes avait nécessité la construction d'une nouvelle banque à l'angle des rues Yonge et Front, près du quartier des grossistes et de la gare du *Great Western*.

Inaugurée en 1886, la succursale de Toronto tranchait nettement par son architecture sur les autres immeubles bancaires construits au Canada à cette époque. Les plans étaient l'œuvre de S. G. Curry et du jeune architecte Frank

Darling qui devait plus tard s'illustrer en concevant le projet du Musée royal d'Ontario et de l'édifice de la *Sun Life* à Montréal. L'extérieur faisait transition entre le classicisme sévère du temple de la rue Saint-Jacques et le style beaux-arts, plus décoratif, qui gagnait alors de la popularité. On avait tiré parti de la situation en angle pour rendre l'intérieur plus clair et mieux agencé que dans toute autre banque. La nouvelle succursale de Toronto rompaît ainsi avec la tradition italienne et britannique : pour la première fois, la lumière et même le soleil pénétraient à l'intérieur d'une banque.

Fait plus intéressant encore, le président annonça que la Banque avait acheté au printemps un terrain à Vancouver avec l'intention d'y construire une succursale, bien que la ville fût à une distance de douze milles du terminus du Canadien Pacifique à Port Moody. Le premier train transcontinental ne quitta Montréal que le 28 juin 1886 et atteignit Port Moody le 4 juillet, après avoir parcouru 2,905 milles.

S'il est probable que la côte canadienne du Pacifique fut explorée pour la première fois par Sir Francis Drake en 1579, l'Angleterre ne revendiqua cette découverte qu'en 1778, lorsque le capitaine James Cook jeta l'ancre à Nootka Sound, sur la côte ouest de l'île de Vancouver, pour réparer les avaries de ses bateaux. Par la suite, cette région côtière fut surtout connue pour ses immenses troupeaux de loutres de mer dont les peaux étaient troquées en Chine contre du thé et des soieries. Au début du XIX^e siècle, le grand géographe David Thompson, faisant la traite pour le compte de la Nord-Ouest, établit un poste sur le cours supérieur du Columbia, dans le territoire qui devait devenir la Colombie-Britannique. Explorant progressivement le fleuve et ses affluents, il en atteignit l'embouchure en 1811 pour constater qu'il avait été devancé. Les hommes de la *Pacific Fur Company* de John Jacob Astor, dont plusieurs étaient de vieux amis de Thompson, étaient installés au Fort Astoria qu'ils venaient de construire. Pendant la guerre de 1812, les *Nor-Westers* achetèrent et occupèrent le poste américain, au grand dépit du capitaine d'un navire de la flotte britannique du Pacifique Sud qui avait été dépêché pour en prendre possession.

La Compagnie de la Baie d'Hudson reprit les postes de la Nord-Ouest après la fusion des années 1820 et, même quand l'île de Vancouver devint une colonie de la Couronne, l'Honorable Compagnie garda une souveraineté absolue sur l'île et le littoral, domaine britannique. Ce monopole prit fin en 1858 lorsqu'on découvrit de l'or dans les affluents du Fraser : vingt-cinq mille prospecteurs, venant pour la plupart de Californie, envahirent la région et firent connaître au monde l'existence de la Colombie-Britannique.

La découverte du métal jaune créa bientôt un besoin de services bancaires que fournirent d'abord des entreprises comme *Wells, Fargo*. Mais ces entreprises s'intéressaient surtout à l'achat et au transport de la poudre d'or, et en 1859 deux banques s'établirent à Victoria : la *MacDonald's Bank*, établissement privé, et une succursale de la *Bank of British North America*. Trois ans plus tard, la *Bank of British Columbia* reçut une charte royale. Cependant, la ruée vers l'or ne dura guère et rien ne vint stimuler l'activité économique au-delà des Rocheuses jusqu'à l'arrivée des arpenteurs-géomètres et entrepreneurs de chemins de fer dans les années 1870.

Malgré ses rapports étroits avec le Canadien Pacifique, la Banque de Montréal n'ouvrit sa première succursale à l'ouest des Rocheuses qu'un an après le voyage inaugural du transcanadien. La tâche fut confiée à Campbell Sweeney, alors directeur à Halifax où il avait été envoyé de Winnipeg en 1884. Lorsqu'il arriva à Vancouver en juillet 1887, Sweeney découvrit une agglomération de 10,000 habitants vivant au milieu de hautes souches d'arbres de la forêt vierge et relevant les ruines laissées par un incendie qui avait presque entièrement détruit leur ville l'année précédente. La nouvelle succursale de la Banque fut logée dans un modeste bâtiment en bois de la rue Hastings, dans un quartier commercial qui ne laissait guère présager que la ville serait un jour la troisième du Canada. Dans son premier rapport au siège social, à la fin d'août 1887, Sweeney indiqua qu'il avait reçu des dépôts de \$17,353.24 et consenti des avances de \$29,460.07, réalisant un maigre bénéfice de \$143.67, sans compter les frais d'administration, soit environ la moitié de son salaire mensuel. Cinq ans plus tard, la succursale de Vancouver venait au dixième rang des trente-six succursales de la Banque pour les prêts et au quatorzième rang pour les dépôts.

C'est à Donald A. Smith que revient le mérite d'avoir prédit l'avenir de Vancouver. S'adressant aux actionnaires de la Banque de Montréal en 1886, il avait fait remarquer que le premier chargement de thé en provenance de Yokohama était en route pour Vancouver et qu'il serait livré «non seulement à Montréal, Ottawa et Toronto, mais aussi à Saint-Paul, Chicago, New-York et dans les Etats de la Nouvelle-Angleterre.» Le Canada allait enfin réaliser le vieux rêve du passage du Nord-Ouest et jouer un rôle important dans le commerce du transport international. C'est peut-être sa connaissance du Nord-Ouest, plus que sa force de caractère ou son sens des affaires, qui valut à Smith d'être élu à la présidence de la Banque de Montréal, à la mort de Charles Smithers.

Lorsque les administrateurs apprirent la triste nouvelle de la mort du

président, le 20 mai 1887, ils résolurent de consacrer leur prochaine réunion à la rédaction d'une lettre de condoléances pour sa veuve, mère de onze enfants. Smithers, natif d'Angleterre, était entré au service de la *Bank of British North America* en 1847 et avait été directeur de ses succursales de Brantford (Ontario) et de Saint-Jean (Nouveau-Brunswick) avant de devenir l'agent de la Banque de Montréal à New-York. Homme de haute moralité, dévoué à sa tâche, Smithers avait brillamment dirigé les affaires de la Banque pendant la période difficile de la construction du Canadien Pacifique. Il avait aussi trouvé le temps de présider à la réorganisation de la «Société des caisses de rentes et de garantie de la Banque de Montréal».

La caisse établie en 1860 ne bénéficiait qu'aux veuves et aux orphelins, le versement d'une pension à un employé étant laissé à la discrétion du Conseil. Avant 1884, les employés de la Banque n'étaient donc nullement assurés de toucher une pension de retraite ou d'invalidité. En outre, malgré son origine écossaise, la caisse comportait des lacunes actuarielles que la Banque avait dû combler en augmentant ses contributions. Une revision s'imposait, et en 1883 un comité formé d'administrateurs fut chargé d'étudier la question et de faire rapport. Leurs recommandations aboutirent à la création d'une véritable caisse de retraites qui reçut l'approbation des actionnaires à l'assemblée annuelle de juin 1884. La Banque accepta de reprendre l'actif de la Société, qui s'élevait à \$206,000, et de garantir une rente aux employés ayant atteint l'âge de soixante ans, ainsi qu'aux veuves et aux orphelins.

La participation à la nouvelle «Société de caisse de retraites de la Banque de Montréal» fut rendue obligatoire, ce qui n'était pas le cas auparavant. La cotisation de chaque employé, fixée à trois pour cent de son salaire, était retenue à la source, et la Banque garantissait la solvabilité de la caisse en contribuant la différence. Les employés étaient admissibles à la pension de retraite après dix ans de service et pouvaient recevoir jusqu'à \$5,000 par an. Tout employé malade ou invalide avait le droit de prendre sa retraite avant l'âge statutaire, mais dans les cas de démission ou de congédiement les cotisations étaient remboursées sans intérêt. Les dispositions concernant les veuves et les orphelins n'avaient subi que peu de modifications; les veuves cessaient de toucher une rente à leur remariage et les enfants à leur majorité. Une clause des statuts de la Société obligeait chaque employé à passer un examen médical, et il était en outre stipulé qu'«aucun employé recevant un salaire annuel inférieur à \$1,000 n'est autorisé à se marier sans le consentement de la Banque, sous peine de congédiement et de déchéance de tous les droits que lui confère

le présent régime de retraites.» On ne sait combien de jeunes amoureux tombèrent sous le coup de ce règlement.

Une loi votée le 1^{er} mai 1885 accorda la personnalité civile à la Société et l'autorisa à placer son capital «en titres, actions et autres valeurs que la loi sur les Banques n'autorise pas actuellement.» Depuis lors, les statuts ont évidemment été modifiés en fonction des nouvelles réalités et de l'expansion de la Banque. Au début de 1966, par exemple, la Banque a coordonné sa caisse de retraites avec les régimes de rentes du Canada et du Québec. La Société comptait alors 5,286 membres et 1,518 pensionnés; près de la moitié de ces derniers étaient des veuves ou des enfants mineurs d'employés décédés ou invalides.

Ayant succédé à Smithers dix jours avant l'assemblée annuelle, Donald Smith fut officiellement élu douzième président de la Banque de Montréal le 7 juin 1887. L'année précédente, il avait été fait chevalier commandeur de l'Ordre de Saint-Michel et de Saint-Georges et, après une absence de sept ans, avait repris au Parlement son siège de député de Montréal-Ouest. A la nomination de Smith, la vice-présidence fut confiée à George Drummond. Ecossais âgé de cinquante-huit ans, Drummond avait émigré au Canada en 1854 et s'était lancé avec succès dans l'industrie du sucre. D'abord associé à John Redpath, il avait ensuite créé sa propre raffinerie, la *Canada Sugar Refining Company*. Cinq ans auparavant, il avait remplacé Peter Redpath au Conseil de la Banque, et sa rapide ascension à la vice-présidence témoignait de sa haute compétence. Pour combler le vide laissé au Conseil par la mort du président, William C. Macdonald fut élu administrateur. Natif de l'île du Prince-Edouard, il était arrivé jeune homme à Montréal et, après avoir été commissionnaire en marchandises, avait amassé une fortune pendant la guerre de Sécession en établissant l'une des premières manufactures canadiennes de tabac. Il devait devenir par la suite le plus gros actionnaire de la Banque et fut créé chevalier par la reine Victoria en 1898 en reconnaissance de son aide généreuse à la cause de l'éducation. Il fit notamment un don de six millions de dollars qui servit à construire le Collège d'agriculture et l'Ecole normale Macdonald, à Sainte-Anne-de-Bellevue.

Pendant le mandat de Charles Smithers, la composition du Conseil avait subi plusieurs modifications. En 1882, lorsque Donald A. Smith accéda à la vice-présidence, à la mort de G. W. Campbell, il fut remplacé par Hugh McLennan, homme d'affaires entreprenant qui s'était distingué dans plusieurs domaines. L'année suivante, la mort d'Edward Mackay créa une vacance qui

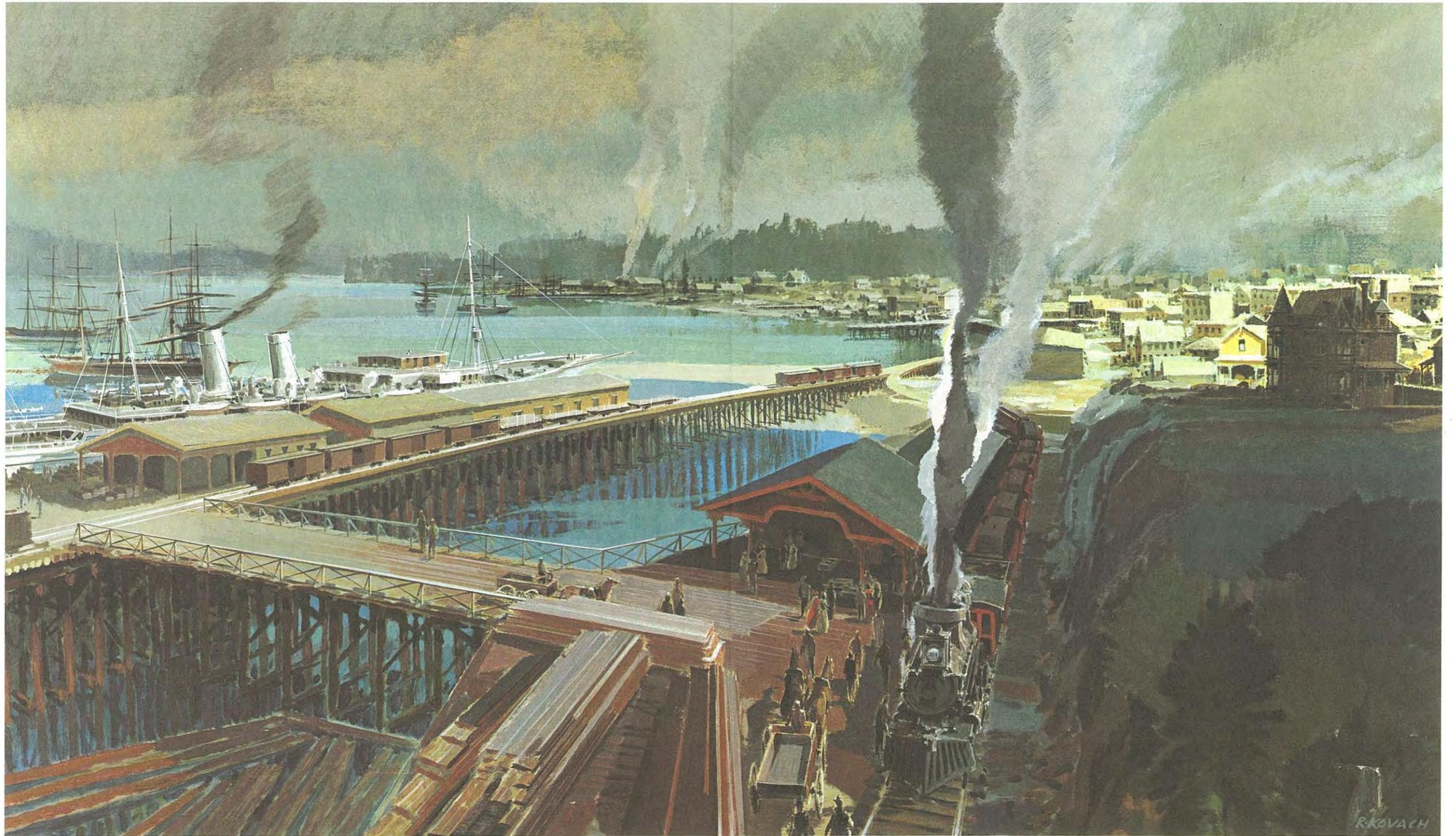
LE PORT DE VANCOUVER
EN 1891

En 1886, le vice-président de la Banque de Montréal, Sir Donald A. Smith, qui était aussi un membre éminent du syndicat ayant financé la construction du chemin de fer du Canadien Pacifique, prédit, à l'occasion du projet d'ouverture d'un bureau de la Banque à Vancouver, que cette ville allait devenir un grand port. Il ajouta que la première expédition de cent wagons de thé qui se trouvait en route de Yokohama à Vancouver marquait de façon notable « le commencement des échanges que nous prévoyons avec la Chine et le Japon. »

Le président du Canadien Pacifique, Sir George Stephen, avait dès le début considéré le chemin de fer comme un maillon d'une grande voie de transport permettant de relier l'Europe à l'Orient plus rapidement que par le canal de Suez. C'est pourquoi il obtint du gouvernement britannique un contrat pour le transport du courrier entre Liverpool et les ports de l'Orient, et la compagnie créa en 1887 un service transpacifique assuré par trois navires affrétés. Ceux-ci furent remplacés en 1891 par les trois premiers « Empress » de 6,000 tonnes chacun.

On peut dire que Vancouver doit son développement aux transports. Avant de devenir le terminus occidental du chemin de fer du Canadien Pacifique, ce n'était qu'un petit village de bûcherons. En 1891, la population atteignait 13,700 habitants et les installations portuaires accueillaient les navires d'un grand nombre de pays. On voit ici une partie du port. A droite, perché sur la falaise, se trouve le bâtiment de la Douane. L'*Empress of India*, vapeur à deux cheminées, est amarré derrière les hangars, à gauche. Quelques-uns de ses passagers s'appêtent à monter dans un train dont la locomotive, chauffée au bois, dégage un voile de fumée, obscurcissant une partie de la ville qui s'étend au pied des montagnes embrumées.

Peinture de Rudolf Kovach



fut comblée par John Hamilton, sénateur et ancien président de la Banque des marchands. En 1886, Alfred Brown mourut à son tour et fut remplacé par Edward Black Greenshields, montréalais d'ascendance écossaise qui était associé de S. Greenshields & Co., entreprise familiale d'articles de nouveauté. Agé de trente-six ans, c'était l'un des plus jeunes administrateurs ayant siégé au Conseil de la Banque de Montréal.

- 2 -

Pendant les deux premières années de la présidence de Donald A. Smith, ni la Banque de Montréal ni le Canada n'accomplirent de progrès marqués. Une fois de plus, l'économie canadienne était apparemment entrée dans une période de léthargie d'où seule la force dynamique d'influences extérieures pouvait la sortir. Le nombre des immigrants, qui avait atteint le chiffre de 133,624 en 1883, était retombé à une moyenne de 85,000 au cours des cinq années suivantes. La «politique nationale» n'avait pas encore répondu aux espoirs de ses partisans. Nous savons aujourd'hui que le Canada devait attendre les progrès de la technologie – dans l'industrie minière et la métallurgie, dans la production et le transport d'électricité, dans l'agronomie et la mécanisation agricole – avant de commencer la mise en valeur de ses vastes ressources. En attendant, Goldwin Smith prêchait l'union commerciale avec les Etats-Unis, pendant que John A. Macdonald attendait son heure, convaincu que les choses s'amélioreraient avec un peu de chance.

Aux Etats-Unis, le rachat des rentes sur l'Etat par le gouvernement avait considérablement accru la masse monétaire, plongeant dans le marasme le marché de l'argent à vue, et rien ne laissait prévoir une amélioration. En outre, comme W. J. Buchanan le fit observer à l'assemblée annuelle de la Banque en 1889, \$650 millions d'obligations de compagnies ferroviaires américaines venaient à échéance dans les dix prochaines années. La surabondance de capitaux dont disposait l'épargne privée permettrait certainement à ces compagnies de rembourser leurs obligations à un taux d'intérêt de quatre pour cent ou même moins, au lieu du taux courant de six ou sept pour cent. Pour le directeur général, cette perspective ne paraissait guère réjouissante.

La situation en Grande-Bretagne n'était pas plus encourageante, mais beaucoup plus compliquée. La Banque d'Angleterre devait faire face à l'ameusement de son stock d'or, attribuable aux campagnes militaires dans l'Empire, notamment en Afrique, et à la spéculation qui faisait rage en république Argentine, rappelant les grandes spéculations du XVIII^e siècle. Comme

par le passé, la Banque d'Angleterre chercha à arrêter la fuite du métal en relevant le taux officiel et en important de l'or. Mais les banques par actions et le public ne partageaient pas son inquiétude, et le taux de l'argent à vue plafonnait à 2½ pour cent.

La Banque de Montréal, à qui on avait longtemps reproché ses avoirs à l'étranger, eut l'occasion de faire la preuve de leur utilité en 1889-90 quand une deuxième mauvaise récolte nécessita la prolongation des emprunts venant à échéance. Le Conseil, désireux de «renouveler une grande quantité de papier [sans] gêner indûment les clients», décida de rapatrier \$6.8 millions. Comme preuve de ses bonnes intentions, la Banque avait aussi dépensé \$50,000 pour la construction de nouveaux immeubles à Vancouver et à Calgary. Deux succursales étaient venues s'ajouter au réseau : une à Wallaceburg, en Ontario ; l'autre à Montréal, à l'angle des rues Mansfield et Sainte-Catherine, alors quartier chic de la ville. La nouvelle succursale de Montréal était construite en grès rouge, dans le style roman en faveur à l'époque, et c'était la première fois qu'une banque comptait deux succursales dans la même ville.

Au moment où la Banque décidait de rapatrier une partie de ses fonds, un renouveau se dessina dans l'industrie canadienne, sans toutefois que l'économie en bénéficie immédiatement de façon marquée. Malgré le retard de la colonisation et de la mise en valeur des terres dans la Prairie, les agriculteurs ontariens savaient que la culture des céréales allait leur échapper et ils commencèrent à diversifier leur production. L'adoption de l'écumeuse centrifuge au début de la décennie avait déjà donné un grand essor aux exportations de beurre et de fromage. L'industrie du fromage, concentrée en Ontario, se développa à un tel rythme au cours des années 1880 que le cheddar canadien se fit rapidement connaître sur les marchés internationaux. A la fin de la décennie, les exportations canadiennes dépassèrent celles des Etats-Unis et, pendant un certain temps, elles excédèrent en valeur les exportations de blé du Dominion. L'élevage et l'exportation de bétail commençaient aussi à compter dans l'économie, tandis que le bois, richesse traditionnelle, gardait toute son importance. Les forêts de pins facilement accessibles avaient disparu, mais une jeune industrie de la pâte à papier attaquait déjà les vastes réserves d'épinette. Trois-Rivières était devenue le centre de cette nouvelle industrie, et l'introduction du procédé de fabrication de la pâte au bisulphite laissait entrevoir un avenir prometteur.

Une autre industrie canadienne, celle du coton, changea également de physionomie vers la même époque. Elle avait reçu son premier élan pendant la

guerre de Sécession, lorsque le Canada fut coupé de sa source d'approvisionnement en cotonnades. Florissante pendant la vague de prospérité qui suivit, elle avait connu ensuite une surexpansion après l'adoption de la « politique nationale » en 1879. Les banques refusèrent bientôt d'avancer des crédits, reprochant à l'industrie sa surcapitalisation et ses mauvaises méthodes de production, et la marge de bénéfice atteignit la cote d'alarme. Dix-neuf filatures sur vingt-six que comptait le pays décidèrent finalement de fusionner en deux consortiums : la *Dominion Cotton Mills Company* et la *Canadian Coloured Cotton Mills Company*. La Banque de Montréal, depuis longtemps créancière de l'industrie, favorisa la fusion en acceptant de financer la deuxième de ces compagnies jusqu'à l'émission d'obligations. L'avance était de l'ordre de \$900,000, et pour s'assurer que le consortium garderait ses finances saines, la Banque interdit le paiement d'un dividende supérieur à sept pour cent sur les actions ordinaires jusqu'au remboursement de l'emprunt.

Un autre exemple prouve la détermination de la Banque à suivre les progrès de l'économie canadienne. Sa succursale de London, en Ontario, accepta le compte de la *New Refiners Oil Company* et lui avança \$85,000 pour financer un stock de 100,000 barils de pétrole brut. L'industrie pétrolière avait fait ses débuts au Canada avant le milieu du siècle. Abraham Gesner, médecin, inventeur et géologue de Nouvelle-Ecosse avait alors produit du kérosène à partir du charbon, ouvrant ainsi la voie à la distillation du pétrole. Le procédé Gesner fut exploité au Canada et aux Etats-Unis au début des années 1850, et l'utilisation du kérosène ou pétrole lampant comme huile d'éclairage se répandit rapidement. En 1855, une autre étape fut franchie lorsque le Canadien Nelson Tripp exposa à l'Exposition de Paris de l'asphalte provenant d'un terrain qu'il possédait dans le Canada de l'ouest. Ne connaissant pas la valeur de sa découverte, Tripp la vendit en 1856 à James Miller Williams, fabricant de matériel roulant pour le *Great Western Railway*. L'année suivante, Williams fora le premier puits de pétrole exploitable du monde, sur les bords de la rivière Black Creek, dans le comté de Lambton. En 1859, le pétrole jaillissait d'un puits foré par Drake à Titusville, en Pennsylvanie, déclenchant le premier boom du pétrole en Amérique.

Lorsque la Banque fit son entrée dans ce nouveau domaine, l'industrie pétrolière canadienne produisait près de 600,000 barils par an. Après avoir atteint un point culminant de 829,000 barils en 1894, la production déclina jusqu'à la découverte des champs pétrolifères d'Alberta, après la Première Guerre mondiale. Déjà l'énergie hydro-électrique avait atteint le stade



CALGARY À L'ARRIVÉE DE LA BANQUE

Calgary était à l'origine un avant-poste de la Police montée établi au confluent des rivières Bow et Elbow, au pied des montagnes Rocheuses. L'établissement avait été construit en 1875, six ans après que la Compagnie de la Baie d'Hudson eut cédé au Dominion du Canada sa souveraineté sur la région.

Des postes de traite s'installèrent bientôt près de Fort Calgary pour approvisionner les éleveurs qui commençaient à s'établir dans la région ; mais il fallait faire venir toutes les fournitures par « trains de bœufs » de Fort Benton, au Montana. Lorsque le Canadien Pacifique atteignit Calgary en 1883, on n'y comptait qu'une demi-douzaine de maisons en bois rond.

La décision du Canadien Pacifique de faire passer sa voie par les cols du Cheval-qui-rue et Rogers plaça Calgary sur la ligne principale du chemin de fer, et les colons ne tardèrent pas à arriver. En 1886, lorsque la Banque de Montréal y ouvrit une succursale, Calgary avait une population de douze cents habitants.

expérimental et commencé à attirer les capitaux. Dans le secteur minier, la découverte de nickel à Sudbury pendant la construction du Canadien Pacifique avait suscité un intérêt nouveau pour le Bouclier canadien, et la mine d'amiante de Thetford Mines, dans l'est du Québec, était venue accroître la production minérale. Celle-ci atteignit \$19 millions en 1891, soit une augmentation de quatre-vingt-six pour cent en dix ans. Cette diversification, rendue possible par le progrès technologique, s'accomplit parallèlement à d'importantes innovations dans le domaine de la banque et de la finance.

Dans les années 1820, H. B. Stone, ancien caissier de la Banque de Montréal, avait créé en Nouvelle-Angleterre le premier système de compensation d'Amérique. Plusieurs chambres de compensation fonctionnaient déjà avec succès lorsque le régime bancaire canadien n'en était encore qu'à ses débuts. S'il faut en croire la légende, la première chambre de compensation aurait vu le jour à Londres vers la fin du XVIII^e siècle. On raconte en effet que les garçons de recette des différentes banques, pour faciliter et agrémenter leur tâche, décidèrent de se réunir dans un café et d'y échanger les chèques en buvant une chope de bière, plutôt que de faire le tour de toutes les banques.

Au Canada, la première chambre de compensation fut fondée à Halifax en 1887. A la fin de l'année suivante, les directeurs de trois grandes banques de Montréal exposèrent dans une circulaire les quatre principales raisons militent en faveur de la création d'un établissement semblable dans la ville: économie de temps dans les échanges quotidiens, risques moindres pour les garçons de recette, règlement commode des soldes entre banques et disponibilité des fonds liquides pour d'autres affectations. Le projet fut accueilli avec enthousiasme et l'on établit rapidement un ensemble de règlements simples et concis. La première réunion de la Chambre de compensation de Montréal eut lieu le 7 janvier 1889 dans une salle de la Banque des marchands du Canada. Seize banques y participèrent et les opérations de compensation portèrent sur \$1,458,474.84 en chèques et effets. La Banque de Montréal fut désignée comme banque de virement, et le montant net du numéraire nécessaire au paiement des différences n'atteignit pas \$400,000. Au lieu de durer une demi-journée, la compensation fut terminée en moins d'une heure.

S'il est vrai que la Chambre de compensation permit de gagner du temps, réduisit les risques et facilita les opérations, les registres de la Banque de Montréal prouvent que le dégagement des fonds liquides ne fut pas le moindre avantage de la nouvelle institution. Dans chacune des villes où l'on créa des chambres de compensation – à Halifax en 1887, à Montréal en 1889, à Toronto

et à Hamilton en 1891 – les réserves en espèces gardées par les succursales de la Banque baissèrent de vingt à soixante pour cent. Ce fait explique que l'initiative soit venue de Halifax, port où les espèces étaient en forte demande pour les besoins du commerce extérieur. Au cours des années, on constate dans les registres de la Banque que les succursales de Halifax et de Saint-Jean avaient toujours en caisse un montant élevé d'espèces par rapport à leurs dettes passives.

Vers la même époque, on note chez les banques une tendance générale à réduire leurs réserves. En 1889 par exemple, Buchanan constatait que l'ensemble des réserves bancaires avait subi une baisse de \$4,750,000, alors que le passif de toutes les banques canadiennes, à l'exclusion de la Banque de Montréal, avait augmenté de \$11 millions. Cinq banques avaient déjà fait faillite et, à la veille de la révision décennale de la loi des banques, le public s'inquiétait de la sécurité des billets de banque.

En 1888, les critiques du public à l'égard des méthodes bancaires étaient devenues inquiétantes, et un banquier de l'Ontario adressa alors à ses collègues une lettre circulaire leur proposant de se réunir pour préparer la prochaine révision de la loi des banques, en 1890. Cette circulaire eut une conséquence immédiate: pour la première fois, les banques canadiennes s'engagèrent à racheter leurs billets au pair dans tout le Dominion. On se souvient qu'au moment de la Confédération, les banques étaient tenues d'accepter leurs billets au pair à toutes leurs succursales, mais non de les racheter en espèces. Il en résultait que dans les endroits éloignés la valeur d'échange des billets était inférieure au pair. La nouvelle entente intervenue entre les banques mettait fin à une situation anormale remontant aux années 1820.

Au cours de 1889, plusieurs journaux, et en particulier la *Gazette* de Montréal, firent à nouveau de la réforme bancaire leur cheval de bataille. Ils préconisaient entre autres choses que l'on fixe un minimum d'encaisse métallique garantissant la circulation fiduciaire, comme c'était la règle en Grande-Bretagne et dans la plupart des pays d'Europe. David Davidson avait défendu ce principe en 1859, alors qu'il était caissier de la Banque de Montréal, et les Etats-Unis en avaient fait une loi en 1870.

Le 11 janvier 1890, des représentants de toutes les banques à charte se réunirent à huis clos à Montréal. Deux semaines plus tard, ils formèrent une délégation qui alla conférer à Ottawa avec George E. Foster, ministre des Finances et Receveur général. Le gouvernement n'avait pas fait connaître officiellement ses intentions à l'égard de la révision de la loi des banques, mais

on savait que Foster était en faveur d'une réserve en espèces fixée à dix pour cent du passif. De leur côté, les banques pouvaient citer l'exemple des États-Unis où, en sacrifiant la souplesse à la sécurité, on avait forcé les banques nationales à violer la loi en plusieurs occasions, de connivence avec les autorités monétaires.

Les réunions à Ottawa s'étant tenues à huis clos, on ignore les arguments invoqués par Foster, mais il est évident que les banquiers ne réussirent pas à imposer leur point de vue. Ils portèrent alors leur cause devant le cabinet. Au cours de l'audience, on proposa une solution de rechange : la création d'un fonds de garantie, alimenté par les banques, qui servirait au rachat des billets de toute banque insolvable. Pour maintenir le cours de ces billets, les banques verseraient six pour cent de leur valeur tant qu'ils seraient en circulation.

L'idée d'un fonds de garantie n'était pas nouvelle, et le Canada en avait fait récemment l'expérience lors de la liquidation de la *Federal Bank*. Fondée au début des années 1870 sous la raison sociale de *Superior Bank*, cette banque avait survécu à la longue période de récession, mais en 1884 on eut vent d'opérations spéculatives sur ses actions. Les guichets de la *Federal Bank* furent assiégés lorsque la Banque de Montréal vint à son secours par un prêt de \$500,000, assistance qui fut bientôt portée à deux millions de dollars avec le concours des autres banques. L'établissement put ainsi se maintenir tant bien que mal jusqu'en 1887. C'est alors que les banques à charte, sur l'ordre du gouvernement, puisèrent dans leurs réserves pour établir un fonds spécial de \$2.7 millions qui permit à la *Federal Bank* de liquider ses affaires sans créer de panique ni porter préjudice au public.

Même si cette expérience avait donné de bons résultats, la situation particulière de la Banque de Montréal obligeait ses administrateurs à rejeter l'adoption officielle d'une telle pratique. La Banque préconisait une réserve obligatoire comme elle l'avait fait en 1859 et en 1867, et estimait que la création d'un fonds de garantie lui serait nuisible ainsi qu'au régime bancaire, en plus d'être impraticable et inefficace. Voyant que le gouvernement était gagné à l'idée du fonds de garantie, le président de la Banque, le vice-président, le directeur général et le directeur général adjoint se présentèrent devant le cabinet pour « protester, avec la plus grande énergie, contre la partie du projet qui vise la sécurité de la circulation fiduciaire. » Les administrateurs avaient rédigé un long mémoire dans lequel ils expliquaient leurs objections. Disposant de vastes réserves en espèces et n'ayant mis en circulation que cinquante pour cent des billets autorisés, la Banque estimait que la loi créait

une distinction injuste à son égard en plaçant tous les billets sur un pied d'égalité, sans tenir compte des pratiques de la banque d'émission. Par ailleurs, le système projeté serait inefficace en cas de crise. Si l'une des grandes banques venait à faire faillite, le public se précipiterait aux guichets de toutes les banques, sachant qu'elles garantissaient les billets de la banque faillie. Cette réaction en chaîne pourrait alors forcer certaines petites banques à fermer leurs portes, et les autres devraient accroître leur contribution au fonds au-delà du pourcentage de cinq pour cent prévu à l'origine, ce qui affaiblirait leur position. Les dirigeants de la Banque soutenaient que seule une garantie, et non la promesse d'un intérêt de six pour cent, pouvait empêcher la dépréciation des billets d'une banque en faillite. Cette garantie, ajoutaient-ils, le gouvernement pourrait la fournir sans aucun risque en adoptant le système américain et en s'assurant un privilège sur les avoirs des banques.

A défaut de cette solution, la Banque ne voyait aucun inconvénient à la fixation d'une réserve minimale correspondant à dix pour cent de toutes les dettes passives. Mais il était évident qu'«une banque qui est obligée de se retrancher derrière une réserve de 10 pour cent devrait inspirer des inquiétudes à ses créanciers. . . . L'erreur dans l'étude de cette question est de croire qu'une réserve de 10 pour cent est la seule possible, alors qu'en réalité les banques gardent, ou devraient garder, des réserves de 30 pour cent.» Malgré cette éloquente plaidoirie et l'appui de George Foster, la Banque ne put obtenir gain de cause et le cabinet se rangea à l'avis des petites banques. Le 20 mars, le ministre dut insérer dans la révision de la loi des banques une clause instituant le Fonds de garantie bancaire de la circulation. Toutes les banques devaient y contribuer 2½ pour cent de leur circulation moyenne avant le 15 juillet 1891, et un autre versement de 2½ pour cent avant le 15 juillet 1892.

Tentant de justifier l'attitude du gouvernement, le ministre des Finances répéta les arguments traditionnellement invoqués contre les autres solutions : le gouvernement ne pouvait se charger du fardeau de l'émission, le système américain immobiliserait trop de capitaux et, enfin, le gouvernement ne pouvait prendre le risque de garantir les billets car il n'était pas assuré de pouvoir honorer sa garantie dans tous les cas. La Banque de Montréal, de son côté, refusa d'abandonner la lutte aussi facilement. Au milieu du mois d'avril 1890, le directeur général adjoint, Edward Clouston, fut chargé de livrer un dernier assaut. Rendant compte de sa mission le 22 avril, il informa le Conseil qu'il avait fait savoir au ministre des Finances «que la Banque de Montréal était prête à garantir ses propres billets, en totalité, par des espèces ou le

dépôt d'obligations, plutôt que d'approuver la mesure communautaire proposée qui, en cas de crise, pourrait créer un passif dont la seule limite serait la masse des billets en circulation. »

Les autres banques montrèrent peu d'intérêt pour cette proposition, et tout ce que Foster put faire pour apaiser la Banque de Montréal fut de modifier la clause créant le fonds de garantie en ramenant les futures contributions à un pour cent de la circulation annuelle des banques. Au moment de l'assemblée générale de juin 1890, la loi des banques avait été votée par le Parlement et la direction de la Banque s'était résignée à la situation. Les actionnaires furent informés que «la Banque de Montréal se conformerait loyalement aux nouvelles dispositions de la loi. »

La loi bancaire de 1890 comportait aussi des changements concernant les faillites de banques : les dépôts non réclamés à une banque en liquidation devaient être remis au ministère des Finances après trois ans, et les dettes envers le gouvernement venaient immédiatement après les billets dans l'ordre des créances privilégiées. Cette dernière disposition était conforme au droit civil britannique et devait en outre encourager le gouvernement à aider les banques en périodes de crise. La loi entérinait l'entente intervenue entre les banques au sujet du rachat de leurs billets dans toutes les parties du pays, et elles devaient fournir ce service dans la capitale commerciale de chaque province. Le taux d'intérêt sur les prêts était maintenu à un plafond de sept pour cent ; les banques pouvaient prêter à des taux supérieurs sans tomber sous le coup de la loi, mais elles perdaient alors leur droit de recours en cas de non-remboursement.

Les dispositions relatives aux avances sur récépissés-warrants prirent sensiblement la même forme qu'elles ont aujourd'hui à l'article 88 de la loi sur les banques. Le récépissé d'entrepôt y était défini comme «un reçu délivré par une personne contre remise d'effets, de denrées ou de marchandises, qui sont en sa possession effective, visible et continue, à titre de dépositaire de bonne foi et non à titre de propriétaire . . .» En empêchant le propriétaire des marchandises de délivrer lui-même un reçu, les banques espéraient enlever aux emprunteurs la possibilité de vendre leurs marchandises données en nantissement sans prévenir leur banque et avant d'avoir remboursé leurs emprunts à même le produit de la vente. Dans le cas des marchandises en cours de fabrication, le propriétaire pouvait toutefois obtenir une avance en fournissant à sa banque une simple formule de cession, ou «gage», le prêt et le privilège demeurant alors entiers jusqu'à la vente du produit fini.

Une loi autorisant les banques à prêter contre la garantie de récépissés-warrants avait été votée en 1859, mais elle ne s'appliquait alors qu'aux céréales et produits forestiers. Au cours des revisions subséquentes, on avait élargi la portée de la loi, si bien qu'en 1890 elle englobait – en plus des céréales, du bois et des textiles – «les malteurs, distillateurs, brasseurs, raffineurs et producteurs de pétrole, les tanneurs, saleurs, fabricants de conserves de viande, porc, poisson, fruits ou légumes, ainsi que toute personne qui fabrique à la main ou par des procédés ou moyens mécaniques des produits, articles ou marchandises.» La définition du mot «fabricant» donne une excellente idée de la diversification de l'industrie canadienne à cette époque. La loi bancaire prolongeait de dix ans la charte de trente-six banques et en plaçait trois autres sous la législation canadienne: la *Merchants' Bank* de l'île du Prince-Edouard, la *Bank of British Columbia* et la *Bank of British North America*, mettant ainsi fin au statut particulier dont cette dernière jouissait depuis longtemps.

La revision de la loi des banques, en 1890, eut une conséquence digne de mention: la création de l'Association des banquiers canadiens. Jamais auparavant les banques à charte du Canada n'avaient collaboré de façon aussi étroite à la préparation d'une mesure législative. Avant le dépôt du projet de loi devant le Parlement, les représentants des banques s'étaient réunis trois fois à Montréal et à plusieurs reprises ils avaient eu des entrevues à Ottawa avec le ministre des Finances et les membres du Conseil privé. Ces démarches communes leur avaient permis de mesurer l'avantage de se grouper dans un organisme permanent, et c'est ainsi que l'Association des banquiers canadiens vit le jour le 17 décembre 1891. Les services offerts par la nouvelle association comprenaient des cours de droit commercial et de finance à l'intention du personnel des banques, la publication d'une revue, l'administration des chambres de compensation et la préparation de rapports sur la législation bancaire et les décisions des tribunaux. Facultative pendant neuf ans, la participation devint obligatoire pour toutes les banques à charte lorsque l'Association acquit la personnalité civile en 1900. En même temps, elle se vit confier la charge de contrôler le Fonds de garantie et, «à titre d'agent du gouvernement dans l'application de la loi des banques», d'imposer des amendes aux banques qui violeraient ses règlements.

– 3 –

Peu de temps après l'assemblée annuelle de 1890, le directeur général de la Banque, W. J. Buchanan, dut être relevé d'une partie de ses fonctions à cause

de sa santé défaillante, et E. S. Clouston fut nommé directeur associé. Buchanan se fit ensuite accorder un congé de trois mois, mais il ne devait plus revenir à la banque. Après trente-huit ans de service, il envoya une lettre de démission le 30 octobre 1890. Le Conseil l'accepta avec regret le jour suivant, et Buchanan reçut une gratification de \$15,000, soit l'équivalent de son traitement annuel.

Le nouveau directeur général, Edward S. Clouston, avait des origines authentiquement canadiennes. Son grand-père, Robert Miles, avait accompagné Colin Robertson à titre de secrétaire lorsque celui-ci tenta en 1818 d'établir un poste de la Compagnie de la Baie d'Hudson à Fort Wederburn, sur les rives du lac d'Athabaska. Plus tard, Miles devint chef de poste à York Factory. Sa fille aînée Margaret épousa James Stewart Clouston qui fut par la suite nommé chef de poste à Moose Factory, sur la baie James, et c'est là qu'Edward naquit en 1849. Dans les années 1840, son oncle Robert Clouston avait été chargé par Sir George Simpson d'ouvrir la route de ravitaillement de la Compagnie de la Baie d'Hudson par le Minnesota et la rivière Rouge; il avait trouvé la mort dix ans plus tard en traversant le Pacifique pour aller établir un poste de la Compagnie aux îles Hawaii. Après ses études à Montréal, Edward Clouston travailla un an pour la Compagnie de la Baie d'Hudson, puis entra au service de la Banque en 1865. Il occupa différents postes dans le réseau de succursales avant d'être nommé directeur général adjoint en 1887. A l'exception peut-être de Donald Smith, aucun directeur de la Banque n'avait eu une aussi vaste connaissance du Canada ni une meilleure appréciation de ses possibilités.

L'année 1890 fut particulièrement difficile pour la Banque de Montréal. La révolution avait éclaté en Argentine au cours de l'été, et ses répercussions ébranlèrent les marchés financiers de Londres et de New-York. En Angleterre, le taux des titres consolidés avait été réduit à 2¾ pour cent, incitant les épargnants à rechercher des placements plus rentables. Ils se tournèrent notamment vers les titres étrangers, ce qui accéléra les sorties d'or. Lorsque le 7 novembre 1890 l'Espagne retira de fortes quantités d'or de la Banque d'Angleterre, le taux officiel fut porté à six pour cent. Déjà à la mi-octobre la grande maison bancaire Baring Brothers s'était trouvée en difficulté à cause de ses opérations en Argentine. Les associés firent appel à la firme Glyn, Mills, Currie & Co. qui leur avança £500,000. Mais la situation continua à s'aggraver pendant les deux semaines suivantes, et les banquiers Baring Brothers durent demander l'aide de la Banque d'Angleterre le 11 novembre. Les gouverneurs,



CHEMINS DE FER ET COLONISATION

Le premier train de voyageurs transcontinental quitta Montréal en juin 1886, emportant des colons partagés entre l'espoir et l'appréhension, tout comme ceux qu'on voit sur ce dessin. Les voyageurs devaient passer plusieurs jours dans ces voitures enfumées avant d'arriver à leur destination, dans la Prairie; et ils n'avaient d'autre choix que de rester assis sur des banquettes de bois ou d'essayer de se reposer dans des couchettes qu'on rabattait du plafond.

Dans les années 1880, beaucoup de colons furent attirés dans l'Ouest par la vigoureuse propagande du Canadien Pacifique, en Amérique du Nord et outre-mer. Convaincus que l'avenir de leur chemin de fer était lié à la mise en valeur de l'Ouest, les administrateurs tentèrent de favoriser la colonisation en réduisant les tarifs des voyages vers l'Ouest. La compagnie établit aussi des fermes expérimentales en vue de sélectionner et de distribuer des blés de semence adaptés aux sols mal irrigués de la Prairie; elle s'efforça également d'améliorer la qualité des troupeaux.

conscients des conséquences désastreuses qu'aurait la faillite d'une telle maison, prirent des dispositions pour emprunter de l'or de la Banque de France et, au besoin, suspendre le *Bank Charter Act*. Après une vérification des comptes de Baring, le directeur de la Banque d'Angleterre rencontra en privé, le 14 novembre, les représentants de Glyn, de Rothschild et d'autres établissements financiers pour leur offrir d'avancer un million de livres si les banques privées contribuaient elles aussi trois millions. Le même jour à six heures cette somme était réunie, et le 15 novembre, avec le concours des banques par actions, le fonds de garantie atteignait dix-huit millions de livres. Le public fut immédiatement avisé de ces mesures, ce qui évita une panique générale. La firme Baring Brothers devait par la suite rembourser intégralement tous ses créanciers, sans faire appel aux garants, et gravir les plus hauts échelons de la finance britannique.

Malgré cette rapide intervention, les difficultés de la maison Baring Brothers eurent de graves répercussions sur le plan international. La Banque d'Angleterre dut emprunter de l'or de la Banque de France pour une valeur de trois millions de livres. Les Etats-Unis subirent aussi les contrecoups de la crise en Argentine et des craintes inspirées par la firme anglaise. Au dire de Clouston, «le crédit fut suspendu, certaines catégories de lettres de change à longue échéance étaient absolument invendables et l'escompte était à ce point serré que les commerçants se trouvèrent dans une situation très critique à cause de l'absence de crédit bancaire.» Effectivement, l'argent à vue atteignit le taux vertigineux de 186 pour cent.

De nouvelles mesures monétaires étaient venues aggraver la situation aux Etats-Unis. En juillet, l'adoption du *Sherman Silver Purchase Act* eut pour effet d'accroître les achats mensuels d'argent monnayé par la Trésorerie, et le gouvernement dut annoncer son intention de maintenir l'argent et l'or à parité. Mais la course aux fonds liquides après l'effondrement des valeurs argentines avait fait monter les taux d'intérêt à Londres, entraînant de telles sorties d'or des Etats-Unis que le gouvernement fédéral dut racheter du public d'importantes quantités d'obligations pour remettre de la monnaie en circulation. Pendant le seul mois de septembre, ces opérations atteignirent presque la somme de \$60 millions, mais l'inquiétude que suscitait le dollar à la suite du *Sherman Act* entraîna une baisse de la réserve d'or des banques. En novembre, peu avant qu'on apprenne les difficultés de Baring Brothers, la Chambre de compensation de New-York annonça qu'elle délivrerait des titres de prêt au lieu d'exiger le règlement des soldes. Cette décision évita peut-être une

débâcle complète, mais des deux côtés de l'Atlantique la cote des valeurs mobilières tomba à un niveau sans précédent.

Un autre événement, indirectement relié aux convulsions financières de 1890, devait exercer une influence néfaste sur l'économie canadienne pendant des dizaines d'années : le 1^{er} octobre 1890, le Congrès des Etats-Unis adopta le *McKinley Tariff Act*. Pendant longtemps, la politique douanière des Etats-Unis avait été guidée par les besoins de la Trésorerie – comme après la guerre de 1812, la guerre avec le Mexique et la guerre de Sécession – ou par le désir de protéger leur industrie naissante. A partir de 1882, une situation financière florissante avait permis au gouvernement de supprimer les contributions indirectes et, cinq ans plus tard, le président Cleveland avait recommandé une réforme tarifaire et la réduction des excédents budgétaires. Le parti républicain, en reprenant le pouvoir l'année suivante, régla le second problème en dépensant les excédents accumulés, et le premier en adoptant une politique protectionniste qui aboutit au tarif McKinley en 1890, au tarif Dingley en 1897 et au tarif Hawley-Smoot en 1930.

Le tarif McKinley comportait une majoration des droits de douane visant à aligner le prix d'un produit importé sur le prix normal du marché national. Mais les droits frappant certains articles tels que la soie, les lainages, la coutellerie, le chanvre, l'orge et le lin étaient si élevés qu'ils rendaient l'importation prohibitive. Bien que le Canada exportât à cette époque pour \$800,000 de fibres et de textiles par an, c'est la hausse des droits sur l'orge qui souleva le plus d'indignation. Pendant les années 1880, le pays avait exporté en moyenne neuf millions de boisseaux d'orge par an, comparativement à cinq millions de boisseaux de blé et de farine. Les exportations d'orge baissèrent presque de moitié l'année qui suivit l'imposition du tarif McKinley et tombèrent rapidement à 239,000 boisseaux, ne retrouvant leur niveau antérieur qu'après la Première Guerre mondiale. Même si cette baisse catastrophique n'empêcha pas les exportations canadiennes d'augmenter en 1891, le régime douanier des Etats-Unis influa fortement sur la politique du Canada, et cette influence n'a cessé depuis.

Déjà éprouvée par ces calamités d'origine extérieure, l'économie canadienne subit les conséquences habituelles d'une autre mauvaise récolte en 1890. Les bénéfices bruts de la Banque de Montréal atteignirent un chiffre qu'ils n'avaient dépassé qu'une fois depuis 1878, mais les fonds affectés à la provision pour créances douteuses avaient réduit les bénéfices nets de un demi-million comparativement au dernier exercice. Dans leur rapport aux actionnaires, le

1^{er} juin 1891, les administrateurs expliquèrent que ces affectations faisaient suite à une importante réévaluation de l'actif de la Banque après la crise de l'année précédente. La facilité de l'argent et la baisse des taux d'intérêt avaient obligé la Banque à envisager sous un nouvel angle le placement de ses réserves secondaires.

Bien que la Banque se soit portée acquéreur de titres de divers gouvernements et municipalités à la fin des années 1870, ce n'est que vers 1885 qu'elle ajouta à son portefeuille des obligations de sociétés privées. Les achats furent d'abord minimes, mais en 1889-90 on note l'acquisition de plus de deux millions de dollars en obligations, principalement des titres de chemins de fer américains portant un intérêt de quatre à huit pour cent. Compte tenu de la lourdeur du marché à court terme, ces opérations correspondaient davantage à une nécessité qu'à un changement de politique, et le roulement était rapide. Après 1890, la crise de la monnaie d'argent aux Etats-Unis avait entraîné une réévaluation du portefeuille d'obligations de la Banque, avec les conséquences que l'on sait, et les administrateurs commencèrent à préférer presque exclusivement les titres rachetables en or ou garantis par l'or. En 1892, la Banque exigea même que tous les prêts consentis aux Etats-Unis soient remboursables en or.

Pendant ce temps, la concurrence entre les banques canadiennes était devenue plus serrée. Les grandes banques se plaignaient que les méthodes irrégulières employées pour attirer les clients étaient préjudiciables au régime bancaire et à l'économie. A l'assemblée annuelle de 1892, Edward Clouston déclara que les opérations bancaires au Canada étaient « caractérisées par une concurrence excessive et, dans certains cas, traitées d'une façon qui ne ferait pas honneur à la gestion financière d'une épicerie de quartier. » Il poursuivit en ces termes :

« On a baissé le taux des prêts, augmenté l'intérêt sur les dépôts, fourni de plus grands services pour une rémunération moindre, et tout cela en dépit d'une hausse constante des frais d'administration. La concurrence loyale peut être une bonne chose, mais une concurrence excessive est néfaste et dangereuse. C'est en ce moment où le crédit est facile que, pour garder ou attirer des clients, on fait des concessions, on accorde des facilités, on assume des obligations – en contradiction absolue avec les vrais principes de banque – que l'on ne manquera pas de regretter amèrement plus tard. »

Tout en désapprouvant ouvertement les nouvelles méthodes bancaires, la Banque de Montréal avait dû entrer dans la mêlée. Après l'absorption de la Banque d'épargne de Montréal en 1856, la Banque avait ouvert un service d'épargne distinct à sa succursale de Montréal, mais elle n'étendit ce service aux autres succursales du réseau qu'en 1891, pour ne pas se laisser distancer dans la course aux dépôts. Elle s'aperçut toutefois, un an seulement après avoir inauguré cette nouvelle politique, que les nouveaux dépôts lui coûtaient plus cher qu'ils n'en valaient la peine.

Même si les administrateurs n'avaient guère apprécié l'attitude du gouvernement à l'égard de la Banque au moment de la révision de la loi des banques en 1890, ils firent passer les affaires avant les sentiments. Le 6 décembre 1891, le gouvernement fédéral se fit accorder sans difficulté une avance de \$2 millions pour six mois à 4¼ pour cent. De cette somme, \$750,000 seulement furent versés au Canada, le reste était payable à Londres, probablement pour y servir l'intérêt sur des obligations canadiennes.

Le taux d'intérêt relativement peu élevé auquel fut consenti l'emprunt reflétait la situation sur l'ensemble du marché, mais il faut dire aussi que les titres canadiens avaient beaucoup mieux résisté à la récente crise que les obligations des autres colonies. De fait, entre 1880 et 1885, les «Canada 4%» devancèrent tous les autres titres de rente des colonies en enregistrant une plus-value de 21½ pour cent, comparativement à la moyenne de 25 pour cent pour les titres de premier ordre. Il est évident que le Canada approchait de la pleine possession de ses moyens. Ses finances s'étaient stabilisées, son crédit sur le marché des capitaux avait atteint une cote dont n'auraient pas rêvé les titulaires successifs du portefeuille des finances à l'époque de l'Union.

Au début d'octobre 1892, E. S. Clouston se rendit à Londres. Le ministre des Finances, George E. Foster, se trouvait également dans cette ville pour renégocier avec Glyn, Mills, Currie & Co. et Baring Brothers l'entente par laquelle ils assuraient le service de trésorerie du gouvernement canadien jusqu'au 31 décembre 1892. On ne saura sans doute jamais si Clouston fit le voyage à la demande de Foster, mais les deux hommes se rencontrèrent à plusieurs reprises et, le 10 novembre 1892, Clouston envoya à Foster, au 3 Park Place à Londres, la proposition suivante :

«Monsieur,

J'ai l'honneur de soumettre à votre examen l'offre suivante relative à l'administration des affaires financières du Dominion à Londres :

Pour l'émission de nouveaux emprunts 1/4%
 (Tous les frais de courtage, de timbre et de publicité seront
 à la charge du Gouvernement).

Pour la gestion des emprunts, y compris le paiement des
 intérêts et dividendes, les transferts et l'immatriculation de
 titres, l'administration du fonds d'amortissement, à l'exclu-
 sion des frais de courtage et droits de timbre.
 £150 par million par an.

Pour l'escompte de bons du Trésor hors de la Banque de
 Montréal maximum de 1/8%

Pour la vente de titres, la Banque comptera 1/8%

Si le Gouvernement demande qu'une émission soit faite dans
 des conditions spéciales, il y aura un supplément de . . . 1/16%

Dans le cas de rachat d'obligations, il est entendu que la
 Banque n'exigera pas de rémunération si on lui confie
 l'émission d'un emprunt affecté au rachat, sinon la com-
 mission sera de 1/8%

Si le Gouvernement demande à la Banque de Montréal de
 s'associer à une autre banque pour lancer un emprunt, la
 commission sera de 1/2%

Le Gouvernement paiera le coût des registres dont il
 devient propriétaire.

L'entente restera en vigueur pendant dix ans à compter du
 1^{er} janvier 1893.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes
 sentiments distingués.

E. S. Clouston
 Directeur général»

Quatre jours plus tard, Foster répondit à Clouston au siège de la Banque à
 Londres, accusant réception de la proposition et concluant:



HALIFAX, PORT D'HIVER (1888)

Dans cette pointe-sèche de 1888, la neige recouvre la rue qui descend en pente vers un coin du port à Halifax, mais il y a trois navires à l'ancre dans les eaux salées de la baie de Chibouctou. L'achèvement du chemin de fer Intercolonial entre Halifax et le centre du Canada, neuf ans après la Confédération, accrut l'importance de ce port ouvert à la navigation en hiver; il contribua aussi à amortir le coup que le déclin des voiliers en bois avait porté aux célèbres chantiers maritimes de la Nouvelle-Ecosse.

En 1903, la Banque de Montréal étendit son réseau dans les provinces Maritimes en absorbant l'*Exchange Bank* de Yarmouth, en Nouvelle-Ecosse, et deux ans plus tard elle acheta la *People's Bank* de Halifax, avec ses vingt-six succursales. En 1907, elle fit aussi l'acquisition de la *People's Bank* du Nouveau-Brunswick et ouvrit une succursale à Charlottetown, dans l'Île-du-Prince-Édouard. Ainsi la Banque de Montréal se trouva représentée dans tous les grands centres des Maritimes.

« . . . Je vais soumettre un rapport au Cabinet le plus rapidement possible et recommander l'acceptation de votre proposition.

« En attendant, vous pouvez en toute sécurité prendre les mesures nécessaires pour préparer l'Agence de Londres à assumer sa nouvelle tâche le 1^{er} janvier prochain. »

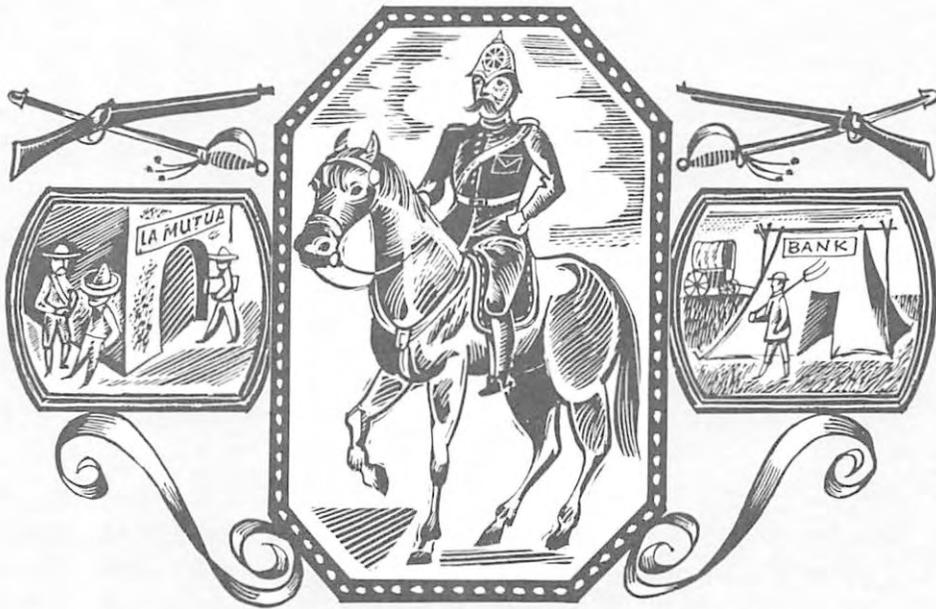
Apparemment, le cabinet n'opposa aucune objection aux recommandations de Foster. Lorsque Clouston présenta son rapport au Conseil d'administration de Montréal, le 25 novembre 1892, les administrateurs firent consigner au procès-verbal un vote de remerciement au directeur général « pour la façon dont il a mené les négociations et pour le service qu'il a rendu à la Banque en les faisant aboutir avec autant de succès. »

La Banque de Montréal obtenait ainsi d'assurer le service de trésorerie du gouvernement. Son expérience dans la garantie d'emprunts sur les marchés de New-York et de Londres, la connaissance des besoins et des méthodes du gouvernement qu'elle avait acquise de première main depuis 1817 semblaient faire d'elle un choix tout indiqué. Pourtant, les milieux bancaires de Londres critiquèrent la décision du gouvernement, la considérant malavisée et injustifiée.

L'agence de Londres avait connu une expansion rapide, traitant avec succès des affaires de plus en plus nombreuses et variées, mais son nouveau rôle exigeait certains changements. Caldwell Ashworth, qui était à l'agence depuis près de vingt ans, demanda à Clouston de bénéficier d'un congé d'un an et d'être ensuite mis à la retraite. Le Conseil donna son accord le 29 novembre. A la même réunion, le directeur général adjoint de la Banque, Alexander Lang, fut nommé directeur de la succursale de Londres. On lui offrit un traitement de £2,000, ce qui le plaçait parmi les employés les mieux rémunérés de la Banque.

Le gouvernement fédéral ne fit appel aux services de la Banque que deux ans plus tard; il n'eut alors qu'à se féliciter de son choix. A l'automne de 1894, Clouston se rendit de nouveau à Londres, cette fois pour surveiller une émission de £2,250,000. Il s'agissait d'une rente inscrite du Dominion du Canada, portant un intérêt de 3 pour cent et venant à échéance en 1938. Le 30 octobre 1894, le Conseil d'administration prit connaissance d'une dépêche reçue de Londres et rédigée en ces termes: « Emprunt grand succès. Souscriptions totales £11,300,000. Prix entre 95 et 99 $\frac{5}{8}$. Répartition environ 49% à £97-8-6, au-dessus en totalité. B. de M. reçoit environ £200,000 prix moyen £97-9-3. » Les administrateurs, contenant à peine leur joie, câblèrent un message de félicitations au directeur général et à la succursale de Londres.

CHAPITRE ONZE



OPTIMISME
AU SEUIL
DU XX^E SIÈCLE

OPTIMISME AU SEUIL
DU XX^e SIÈCLE

- 1 -

La décision du gouvernement canadien de choisir la Banque de Montréal pour administrer ses affaires financières à Londres suscita peu d'intérêt à l'époque, sauf peut-être parmi les banquiers anglais et canadiens, et personne ne semble avoir attaché à ce choix une importance historique particulière. Pourtant, c'était un nouveau jalon sur la voie de l'autonomie financière, qui s'ajoutait aux réformes monétaires proposées par Sydenham et aux tentatives de Hincks et de Galt visant à donner à la province du Canada la haute main sur sa monnaie et ses institutions bancaires. Envisagée sous cet angle, la préférence accordée en 1892 à la Banque de Montréal sur les deux grandes maisons de la haute banque anglaise, qui avaient donné leur appui financier au gouvernement canadien pendant près de soixante ans, prend une nouvelle signification. Elle forme un tout avec l'attitude de Macdonald à la Conférence de Washington, avec sa « politique nationale » et sa détermination à doter le Canada d'un chemin de fer transcontinental qui seul pourrait donner à l'économie canadienne le moyen de résister à la puissante force d'attraction exercée par les Etats-Unis.

La ratification officielle de l'entente de dix ans intervenue entre G. E. Foster, ministre des Finances du Dominion, et E. S. Clouston, directeur général de la Banque de Montréal, noua de nouveaux liens entre le gouvernement et l'établissement de la rue Saint-Jacques. A plusieurs points de vue, ces liens rappelaient ceux qui existaient alors entre le gouvernement britannique et la Banque d'Angleterre et ceux qui avaient unis dans le passé le gouvernement américain et la *First Bank of the United States*, avec toutefois certaines différences. Malgré le peu de publicité qu'elle reçut au Canada, l'entente rehaussa le prestige de la Banque de Montréal à Londres et à New-York, y projetant l'image d'un Canada en voie d'affirmer son autonomie économique. Comme nous l'avons vu, le gouvernement ne fit appel aux services de la Banque que deux ans plus tard, et dix autres années devaient s'écouler avant que l'on mesure pleinement les avantages de l'entente. Entre-temps, le gouvernement et la Banque continuèrent à se débattre contre les difficultés de la conjoncture, suscitées par la crise des années 1870.

Cette période fut marquée par une grande instabilité gouvernementale, plusieurs Premiers ministres se succédant rapidement au pouvoir après la mort de Macdonald en juin 1891 ; de son côté, la Banque de Montréal dut faire face à une série de bouleversements financiers survenus en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. En 1890, la république Argentine avait été à l'origine de la perturbation ; trois ans plus tard, c'est la lointaine Australie qui fut l'épicentre d'une secousse encore plus forte. Dans chaque cas, l'évolution de la crise fut la même : publicité, placement, spéculation, surexpansion et inflation, puis redistribution effrénée des stocks d'or dans le monde. C'était là le cycle habituel, mais en Australie un autre facteur entra en jeu : les taux d'intérêt élevés offerts par les banques pour attirer l'épargne anglaise. Lorsque les épargnants britanniques commencèrent à s'inquiéter, les banques australiennes, dont les dépôts atteignaient \$450 millions, durent suspendre leur paiement pour parer une vague de retraits et de réalisations. Les opérations de compensation passèrent de £315 millions en 1890 à £140 millions en 1893.

C'est Londres qui subit le premier contrecoup, et à nouveau il y eut une pénurie d'or. L'Angleterre chercha à en importer des Etats-Unis, mais le pays était alors aux prises avec la grande controverse au sujet du bimétallisme. La thésaurisation avait atteint de telles proportions en 1893 que la demande anglaise poussa le ministre américain des Finances, Carlisle, à annoncer en avril qu'il serait bientôt forcé de remplacer l'or par l'argent pour le rachat des billets. Le président Cleveland évita la panique en désavouant la déclaration de

la Trésorerie. Peu après, l'Exposition colombienne de Chicago fit provisoirement de cette ville une oasis d'or, grâce aux fonds considérables virés par les exposants étrangers. Plusieurs banques exportèrent le métal précieux pendant quelque temps, mais en juillet la faillite d'une grande banque de Chicago et d'un certain nombre de banques régionales sous sa dépendance déclencha une réaction en chaîne qui gagna la Prairie et s'étendit bientôt à tout le pays. L'argent devint si rare qu'on eut recours à des certificats de chambres de compensation. En juin 1894, E. S. Clouston déclara même aux actionnaires de la Banque de Montréal que « dans certains cas on dut se servir d'argent canadien pour le commerce et le paiement des salaires aux Etats-Unis. »

A la mi-septembre, le plus fort de la crise monétaire était passé, les grandes banques de Chicago ayant pu importer directement de Londres huit millions de dollars en or en paiement d'exportations de céréales. La Banque de Montréal participa probablement à ce mouvement de fonds, mais ce ne fut pas au détriment de son encaisse au Canada, car celle-ci resta stable pendant toute cette période.

En octobre, le Sénat américain consentit finalement à abroger le *Sherman Silver Purchase Act*, et la Trésorerie ne fut plus légalement tenue d'acheter de l'argent. Mais la mesure arriva trop tard : à la fin de 1893 on comptait 554 faillites de banques américaines, et les opérations d'escompte entre janvier et avril 1894 n'atteignirent que \$15 milliards, soit une diminution d'un tiers par rapport à la même période de l'année précédente.

La crise de l'or ne semble pas avoir été aussi aiguë au Canada qu'en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis ; néanmoins en 1893-94 la circulation fiduciaire de toutes les banques fut inférieure à \$30 millions pour la première fois en huit ans. La Banque de Montréal eut évidemment sa part de cette baisse, mais ses opérations d'escompte ne fléchirent que de un pour cent. Les bénéfices, qui avaient subi une diminution de \$500,000 en 1891, remontèrent l'année suivante et pendant trois ans se maintinrent à environ \$1.3 million.

Il est difficile d'expliquer les répercussions de la crise sur l'économie canadienne. Il semble qu'après avoir atteint un palier à la fin des travaux du Canadien Pacifique, l'économie fit une pause pour reprendre son souffle. Comme ni le Canada ni la Banque de Montréal n'avaient affaibli leurs ressources en tentant d'atteindre de nouveaux sommets, tous deux étaient moins vulnérables aux influences extérieures qu'en d'autres circonstances. C'est pourquoi, lorsqu'un mouvement de reprise se dessina dans le monde en 1895-96, le Canada et sa première banque étaient prêts à tirer parti de la situation. Mais

auparavant, des événements survenus au large du Canada entraînèrent la Banque hors de son champ d'action habituel.

Vers la fin de 1894, la Banque de Montréal et plusieurs autres banques canadiennes reçurent un signal de détresse du gouvernement de Terre-Neuve. L'inspecteur en chef de la Banque, Archibald Macnider (qui avait ouvert le bureau de Halifax et passé quelque temps à celui de Saint-Jean au Nouveau-Brunswick) se rendit immédiatement à Saint-Jean de Terre-Neuve pour étudier la situation. Il télégraphia son rapport au Conseil qui, le 31 décembre, autorisa un prêt de \$400,000 au gouvernement terre-neuvien. Une semaine plus tard, le 8 janvier 1895, Macnider ouvrait une succursale à Saint-Jean, dans les locaux occupés par la *Bank of British North America* avant son départ de l'île peu après 1860. La situation financière de Terre-Neuve était la plus critique qu'ait jamais connue une colonie britannique. Les deux banques commerciales, l'*Union* et la *Commercial*, avaient sombré et le gouvernement était en faillite. La seule monnaie d'échange, outre quelques pièces d'or et d'argent, était des billets de banque dépréciés et insuffisamment garantis.

Une des raisons fondamentales de la débâcle était la chute du prix des denrées sur les marchés mondiaux, les pays les plus touchés étant évidemment ceux dont l'économie dépendait d'une seule industrie. Depuis sa découverte, Terre-Neuve avait toujours été une base pour les morutiers. Les Anglais en interdirent le peuplement au XVIII^e siècle, mais celui-ci progressa néanmoins, si bien que l'île se vit accorder un gouvernement représentatif en 1832 et l'autonomie administrative en 1855. La pêche demeura l'élément de base de son économie et, après l'échec des pourparlers en vue de son entrée dans la Confédération en 1864 et en 1869, Terre-Neuve signa le traité de Washington en 1871. Lorsqu'en 1885 les Etats-Unis dénoncèrent la partie du traité qui concernait la pêche, le gouvernement de Terre-Neuve envoya un représentant à Washington pour étudier les possibilités d'une entente sur les droits de pêche et le tarif douanier. En 1890, les négociations aboutirent à la Convention Bond-Blaine, rédigée par le secrétaire aux Colonies de Terre-Neuve et le ministre américain des Affaires étrangères. Les Etats-Unis autorisaient l'entrée du poisson de Terre-Neuve en franchise de douane, se faisant accorder en retour certains privilèges de pêche et un tarif préférentiel pour leurs exportations à destination de l'île. Mais devant les fortes objections soulevées par le Canada, le gouvernement impérial mit son veto à l'entente.

Cet échec causa une grande déception aux Terre-Neuviens et suscita un profond sentiment d'animosité envers le Dominion. Il coïncida en outre avec une

augmentation rapide de la dette publique, le gouvernement s'étant lancé dans la construction d'un chemin de fer trop ambitieux. L'équilibre économique de Terre-Neuve, déjà menacé, subit un nouvel assaut en 1892 lorsqu'un incendie ravagea Saint-Jean pour la deuxième fois dans l'histoire de la capitale, causant vingt millions de dégâts et laissant onze mille personnes sans abri.

Pourtant, la grande crise de 1894 fut déclenchée par un événement qui, à prime abord, ne prêtait pas à conséquence – la mort d'un certain M. Hall. Associé d'une maison anglaise qui monopolisait depuis longtemps le commerce d'exportation de Terre-Neuve, Hall dirigeait les affaires de cette entreprise dans l'île. A sa mort, ses associés « refusèrent de continuer un commerce aussi aléatoire » et plusieurs lettres de change tirées par la firme sur la *Commercial Bank* furent protestées à Londres faute de paiement. Menacée de voir ses guichets assiégés et dépassée par les événements, la *Commercial Bank* préféra fermer ses portes. L'*Union Bank*, qui mobilisait alors toutes ses ressources pour payer des intérêts de \$225,000 sur la dette publique, dus en Angleterre le 1^{er} janvier 1895, continua ses paiements en espèces jusqu'à ce que les caisses soient vides. Puis elle dut fermer aussi ses portes.

C'est à ce moment que le gouvernement de Terre-Neuve envoya un S.O.S. à Londres et aux banques à charte du Canada. Les autorités impériales répondirent en préconisant l'institution d'une commission royale d'enquête ayant le pouvoir de recommander des réformes politiques et financières; la Banque de Montréal, la *Bank of Nova Scotia* et la *Merchants' Bank* de Halifax réagirent en ouvrant immédiatement des succursales à Saint-Jean. Brebner a reproché à ces banques d'être restées « à ne rien faire » pendant que l'île était en proie aux affres de l'agonie financière, mais un écrivain de l'époque, M. Harvey, porta un autre jugement sur leur activité :

« Un régime bancaire vicié et ruineux a été balayé et remplacé par l'un des meilleurs au monde. Le vieux système de crédit a reçu son congé, et il ne pourra jamais être rétabli. Un peuple énergique et plein d'ardeur fait courageusement front à ses difficultés. Ni le Gouvernement ni le peuple n'oublieront les leçons des récentes calamités. Dans quelques années, la colonie sera à bien des points de vue un NOUVEAU PAYS. »

Pour sa part, la Banque de Montréal, en plus des \$400,000 avancés au gouvernement pour lui permettre de payer les intérêts échéant en janvier, ouvrit immédiatement un crédit de \$200,000 à une entreprise locale, Harvey & Co., et un

autre de \$450,000 à R.G. Reid. Les fonds devaient servir dans un cas à acheter la pêche des insulaires; dans l'autre, à reprendre la construction du chemin de fer de l'île, seule importante source de salaires. Reid avait déjà bénéficié d'une avance de \$900,000 en 1891, après que le gouvernement l'eut chargé de terminer la ligne. En 1895, la dette publique de l'île s'élevait à \$15,829,834, dont \$9,553,000 avaient été affectés au chemin de fer.

Terre-Neuve n'aurait guère pu espérer davantage du Canada. Elle avait surtout des liens avec l'Angleterre et rien ne laissait prévoir un changement d'allégeance: au printemps de 1895, des pourparlers en vue de son entrée dans la Confédération avaient de nouveau échoué. D'ailleurs, la situation économique s'améliora rapidement. Trois ans plus tard, la Banque de Montréal, devenue le banquier du gouvernement, faisait construire un immeuble de quatre étages sur Water Street pour répondre à une activité commerciale croissante et loger son personnel. Elle ne devait le quitter que pour occuper de nouveaux locaux en 1960.

La crise financière des années 1890 devait malheureusement se répéter en 1932, et en 1934 Terre-Neuve perdit son autonomie administrative. Pendant les années qui suivirent, l'administration de la colonie fut confiée à une commission nommée par le gouvernement britannique. Finalement, en 1949, grâce à la détermination et à la rude éloquence de Joseph Smallwood, Terre-Neuve vint se joindre aux neuf autres provinces de la Confédération canadienne.

- 2 -

L'échec des pourparlers entre le Canada et Terre-Neuve, en 1895, est attribuable en grande partie à l'attitude intransigeante dont firent preuve à l'égard des questions financières les trois parties en cause: le gouvernement impérial, le Dominion du Canada et le nouveau gouvernement de Terre-Neuve dirigé par William Whiteway et Robert Bond. Mais si le Canada ne se montra pas plus généreux pour accueillir dans la Confédération une colonie sœur, c'est aussi à cause de l'incertitude où était plongé le gouvernement d'Ottawa depuis la mort de John A. Macdonald, survenue quatre ans auparavant. Reporté au pouvoir en 1878, après cinq années d'opposition au gouvernement honnête mais austère d'Alexander Mackenzie, le parti libéral-conservateur de Macdonald avait vu sa majorité s'effriter progressivement en 1882, 1887 et 1891. Aux élections de 1887, le succès de la politique du parti avait moins compté que le prestige de son chef, et la victoire de 1891 n'avait été remportée que grâce à la

volonté de fer de Macdonald et au charme de sa personnalité. A l'âge de soixante-seize ans, il refusa qu'on lui épargne les rigueurs d'une campagne menée au mois de mars. Ce devait être son dernier triomphe. Épuisé, il dut s'aliter peu de temps après les élections et mourut trois mois plus tard, le 6 juin 1891.

Son successeur, Sir John Abbott, fut désigné à la suite d'un compromis; après avoir dirigé le gouvernement de son siège au Sénat pendant dix-sept mois, il remit sa démission pour raison de santé. Le nouveau chef du gouvernement, Sir John Thompson, mourut deux ans et une semaine plus tard, quelques instants après avoir été nommé membre du Conseil privé par la reine Victoria. Sir John Abbott était l'un des plus grands juristes de son époque; il avait été conseiller juridique de la Banque de Montréal et du Canadien Pacifique. En 1888, année de sa nomination au Sénat, la Banque l'avait choisi comme administrateur et il le demeura jusqu'à sa mort en octobre 1893. Sir John Thompson avait eu une carrière plus variée. Natif de Nouvelle-Ecosse, il avait gagné l'estime de sa province comme Premier ministre puis comme juge de la Cour suprême avant d'être nommé ministre fédéral de la Justice en 1885, poste qu'il occupa dans les gouvernements Macdonald et Abbott. A titre de Premier ministre, il représenta le Canada lors de la négociation du traité sur les pêcheries et la chasse aux phoques dans la mer de Béring. Abbott et Thompson furent tous deux de bons administrateurs, mais leur principal mérite est d'avoir tenu les rênes de l'Etat au milieu des désastres politiques et économiques qui marquèrent la fin du XIX^e siècle.

Le successeur tout désigné de Thompson semblait être Sir Charles Tupper, Haut-commissaire du Canada à Londres; néanmoins, c'est au Sénat que le parti conservateur chercha un nouveau chef. Le choix se porta sur Mackenzie Bowell, ancien journaliste, propriétaire de journal et porte-parole des Orangistes d'Ontario, qui avait occupé plusieurs postes ministériels avant sa nomination à la Chambre haute en 1892. Son mandat commença au moment de l'imbroglie avec Terre-Neuve et se termina en avril 1896, par suite de la démission de sept de ses ministres – «le nid de traîtres» de l'infortuné Bowell. Il fut remplacé par Sir Charles Tupper qui ne resta Premier ministre que pendant sept semaines: le 23 juin 1896, le parti conservateur fut défait après dix-huit années de pouvoir.

Malgré ses difficultés d'ordre politique, le Canada semble avoir moins souffert que la Grande-Bretagne et les États-Unis de la crise de l'économie mondiale. Entre 1890 et 1896, par exemple, les exportations augmentèrent de

\$94 millions à \$116 millions; les importations ayant baissé parallèlement après 1893, la balance commerciale passa d'un déficit de \$17 millions en 1890 à un excédent de \$11 millions en 1896. Les entrées de capitaux diminuèrent aussi, et la baisse des importations de marchandises entraîna naturellement une réduction des revenus de la douane. Néanmoins, George Foster garda le portefeuille des finances en dépit des changements de gouvernement et, grâce aux ententes conclues avec la Banque de Montréal en 1892, il put administrer les affaires financières du pays sans trop de difficulté. Par contre, le nombre des immigrants passa de 82,165 en 1891 à 18,700 en 1895, et l'indice des prix à la consommation descendit de 104.7 à 88.3. Pour les gouvernements conservateurs qui se succédèrent à Ottawa, usés par le pouvoir, minés par les jalousies régionales, divisés par les luttes religieuses et raciales, ce fut une période de lente désintégration et de désespoir; pour la Banque de Montréal, ce fut un temps de pause qui lui permit de refaire ses forces et de consolider davantage sa position dominante sur la scène de la finance canadienne.

L'état anémique de l'économie n'empêcha pas la Banque de poursuivre l'expansion de son réseau. Alors qu'elle comptait vingt-neuf succursales en 1886, il y en avait trente-huit en 1895, outre le siège social et les agences aux États-Unis, en Grande-Bretagne et à Terre-Neuve. Nous avons déjà relaté l'ouverture de nouvelles succursales à Vancouver, à Calgary et dans l'ouest de Montréal. Quatre autres furent établies en Colombie-Britannique (à Nelson, New Westminster, Vernon et Victoria), où plusieurs découvertes de gisements avaient donné un premier aperçu de la grande richesse minière du Canada. Cette dernière province connut alors une telle activité économique que la Banque y nomma un directeur des succursales en 1898. C'était la première nomination de ce genre, et le poste fut confié à Campbell Sweeney qui avait planté les premiers jalons à Winnipeg en 1877 et à Vancouver dix ans plus tard. Enfin, une nouvelle succursale fut établie à Fort William, signe de l'importance croissante des transports de blé par les Grands Lacs, et la Banque en ouvrit deux autres et en ferma une dans l'est de l'Ontario.

- 3 -

La longue période d'incertitude politique se termina le 23 juin 1896 par la victoire du parti libéral et de son chef Wilfrid Laurier qui devint ainsi le premier Canadien français à diriger le gouvernement fédéral. Trois semaines plus tard, Laurier annonça la formation de son «gouvernement de tous les talents»

qui comptait trois anciens Premiers ministres provinciaux à la tête des principaux ministères. Ce fut comme une brise fraîche qui allait balayer les nuages de l'indécision et de l'immobilisme accumulés depuis des années. L'inertie fit place à un optimisme débordant, et le Canada se prépara à entrer dans l'une des périodes les plus dynamiques de son histoire, période de progrès gigantesques puisqu'en l'espace de quinze ans le pays allait prendre place parmi les plus grands producteurs de denrées alimentaires, d'électricité et de métaux usuels. Pour ces raisons, l'année 1896 fut souvent considérée comme l'une des plus fastes de l'histoire du Canada, au même titre que 1867.

A vrai dire, la victoire du parti libéral ne marquait que l'aurore d'une époque. La Banque de Montréal, par exemple, avait atteint le creux de la dépression en 1891; ses bénéfiques nets, réduits à \$850,000, n'étaient jamais descendus aussi bas depuis 1879, année où la «politique nationale» fut adoptée comme panacée des maux économiques du Canada. Dans les années qui suivirent, et en dépit du cataclysme financier de 1893, la Banque progressa régulièrement jusqu'à la crise des années 1920. Toutefois, ce n'est qu'au début du siècle qu'elle dépassa les chiffres atteints peu après 1870.

Le développement de l'ensemble du pays suivit une courbe parallèle. Entre 1896 et 1900, la dette courante du gouvernement fédéral se stabilisa à environ \$188 millions et l'immigration ne dépassa pas le chiffre de 50,000 atteint dans les années 1840; en fait, ce n'est qu'en 1902 que le nombre des immigrants remonta au niveau de 1847, année de la grande famine en Irlande. Par ailleurs, la valeur déclarée des exportations et des importations s'accrut régulièrement, enregistrant à la fin de cette période de cinq ans une augmentation de cinquante-huit pour cent dans un cas et de soixante-quatre dans l'autre.

Malgré le lent démarrage de la reprise économique, Laurier et son gouvernement bénéficièrent de plusieurs circonstances favorables qu'ils surent transformer en atouts politiques. En 1886 on avait découvert des filons d'or en Afrique du Sud et, peu de temps après, on mettait au point un nouveau procédé de traitement, la cyanuration. Au moment de l'élection de Laurier, la production mondiale de l'or dépassait \$200 millions par an, comparativement à une moyenne annuelle de \$110 millions entre 1870 et 1890. La baisse continue des cours commerciaux avait pris fin; au Canada, entraîné par la ruée du Klondyke en 1897 et 1898, l'indice des prix monta de vingt pour cent entre 1896 et 1900. Enfin, vers la même époque, les colons américains avaient occupé toutes les terres arables de l'Ouest et commençaient à déborder au Canada. En 1897, environ sept cents Américains franchirent la frontière; en 1900, leur nombre

LE PREMIER BANQUIER DE
NELSON

Au début de 1892, la Banque de Montréal décida d'ouvrir un bureau dans le nouveau centre aurifère de Nelson, en Colombie-Britannique, village de six cents habitants situé sur le bras ouest du lac Kootenay, dans les montagnes Selkirk. L'homme choisi pour cette tâche fut Arthur H. Buchanan. Faisant route vers l'ouest par le chemin de fer *Great Northern*, puis empruntant une voie secondaire avant d'atteindre Spokane, Buchanan arriva à Northport, dans l'Etat de Washington, au mois de février. Le chemin de fer finissait là, et Buchanan constata qu'il n'y avait en hiver aucun moyen de transport qui lui permît de gagner sa destination. Imperturbable, il fixa des raquettes à ses bottes et fit à pied les cinquante derniers milles à travers la forêt enneigée.

Après s'être donné toute cette peine, Buchanan espérait ouvrir la nouvelle succursale le plus rapidement possible, mais on ne lui avait fourni aucun argent pour les opérations de banque et il avait tout juste \$2.50 dans ses goussets. Le pionnier fourbu est représenté ici au moment où il vient discuter de sa situation avec E. H. Applewhaite, homme d'affaires de Nelson qui, entre autres activités, tenait une petite banque privée en société avec W. G. Allan. Applewhaite comprit tout de suite qu'une succursale de la Banque de Montréal, avec les ressources considérables dont celle-ci disposait, contribuerait au développement de Nelson; il s'empressa donc de prêter à l'émissaire de la Banque l'argent qu'il avait en main, soit la maigre somme de \$13.50. Cela suffit à Buchanan pour attendre l'arrivée des fonds de la Banque, et il put ouvrir immédiatement la succursale dans une ancienne boutique de barbier située sur la rue principale du village.

Peinture de Jack Hambleton, B.C.S.A.



atteignait les quinze mille. Pour favoriser l'immigration, le Canadien Pacifique avait établi des fermes expérimentales où l'on cultivait du blé de semence *Red Fife*, sélectionné dans le Canada de l'ouest vers les années 1840, qui était ensuite distribué aux colons. Au début du siècle, le céréaliste du Dominion, Charles Saunders, réussit à croiser du *Red Fife* avec une variété cultivée aux Indes, obtenant ainsi du blé Marquis qui, sous le nom de blé dur N° 1 du Manitoba, devint l'étalon mondial à la bourse des céréales de Liverpool.

S'il fut l'enfant gâté de la fortune, Laurier était aussi un homme énergique, doué d'une grande perspicacité. Convaincu que le XX^e siècle serait le siècle du Canada, le grand chef libéral mobilisa toutes les ressources à sa disposition pour travailler à la réalisation de sa prophétie. Il s'entoura notamment de deux lieutenants exceptionnels : William Stevens Fielding, ancien Premier ministre de Nouvelle-Ecosse dont Laurier fit son ministre des Finances, et Clifford Sifton, célèbre pour sa participation aux débats sur les écoles manitobaines, qui reçut le portefeuille de l'Intérieur. Aux élections de 1891, le parti libéral avait prôné l'union commerciale avec les États-Unis, envisageant même l'annexion. Au pouvoir, il adopta une autre attitude. Fielding déposa des projets de loi visant à établir un tarif préférentiel, chose nouvelle à l'époque, et Laurier, assistant en juin 1897 aux fêtes du soixantième anniversaire du couronnement de la reine Victoria à Londres, demanda avec insistance que l'Angleterre modifie ses traités de commerce avec l'Allemagne et la Belgique de façon à permettre au Canada de négocier directement avec ces pays. Le nouveau régime douanier remplaça par des droits proportionnels les tarifs fixes imposés au temps de la « politique nationale », et plaça le Canada dans une meilleure position pour négocier en introduisant le principe de la nation la plus favorisée. Pendant ce temps, Sifton faisait campagne pour accroître le peuplement du Manitoba et des Territoires du Nord-Ouest.

Depuis 1872, le régime des concessions statutaires offrait des terres gratuites aux colons qui voulaient s'établir au Manitoba et dans l'ouest de la Prairie, mais Laurier et Sifton voulurent favoriser davantage la colonisation. A cette fin, les règlements en vigueur furent simplifiés. Le biographe de Sifton, John W. Dafoe, écrit que l'objectif était « d'établir le colon sur une terre de 160 acres et de l'y garder en lui assurant des conditions de vie acceptables et les avantages du chemin de fer ; et ensuite de multiplier l'opération à l'infini. » On abolit l'usage d'accorder des concessions de terrain aux compagnies ferroviaires, et le Canadien Pacifique accepta de renoncer à 22,500,000 acres de terres ne faisant pas l'objet d'un droit de préemption, ce qui permit de mettre en branle

la vaste entreprise de colonisation. Le terrain ainsi préparé, Sifton perfectionna les techniques de recrutement déjà employées par les chemins de fer et devint l'un des plus grands commis voyageurs de tous les temps. Appuyé dans sa campagne par la *North Atlantic Trading Company*, il parcourut les États-Unis, l'est du Canada, les îles Britanniques et finalement l'Europe. Pour attirer les immigrants avides de terres, il eut recours aux affiches, prospectus et brochures, engagea des agents, organisa des foires et des excursions gratuites, offrit des billets de chemin de fer et de bateau à prix réduit.

Un tel battage publicitaire, de même que les recrues qu'il attira, ne manqua pas de susciter un certain émoi à Toronto, à Montréal et à Halifax. Mais Sifton ne se laissa pas désarmer. «Je crois, déclara-t-il, qu'un paysan robuste vêtu d'une peau de mouton, fils de la terre, dont les ancêtres ont été cultivateurs pendant dix générations, qui a une femme solide et une demi-douzaine d'enfants, est un immigrant de bonne qualité.» Tous les immigrants n'étaient d'ailleurs pas des paysans vêtus d'une peau de mouton. Ils venaient des Dakotas, de l'Iowa et du Minnesota, de l'est du Canada et des îles Britanniques, des rives de la Baltique à celles de la mer Egée, des plaines de l'Ukraine. Plus d'un million d'entre eux s'établirent dans l'Ouest entre 1901 et 1913.

Cette conquête tumultueuse des dernières terres vierges de l'Amérique du Nord entraîna une multiplication des succursales de banque. Le départ de la course semble avoir été donné au moment de la ruée du Klondyke. En mai 1898, la *Bank of British North America* devança de peu la Banque canadienne de Commerce en ouvrant la première succursale de Dawson City, à quinze cents milles au nord de Vancouver. L'encaisse consistait en \$202,000 de billets transportés par attelages de chiens et par bateaux descendant le Yukon, une toile de tente abritait le premier bureau de banque et la chambre forte était une cellule du poste de la Police montée. La Banque canadienne de Commerce ouvrit sa succursale le 15 juin dans le baraquement qui précéda la cabane de rondins où Robert W. Service devait plus tard travailler comme commis et s'illustrer en devenant poète lauréat du Canada.

Dans la Prairie, l'extension du réseau bancaire suivit les progrès de la colonisation. Les banques ouvraient des succursales dès qu'on projetait un nouveau chemin de fer, qu'un nouveau territoire était concédé ou qu'un silo à grains apparaissait à l'horizon. Pour atteindre certains endroits, il fallait avoir recours à des moyens de locomotion peu ordinaires : raquettes et attelages de chiens, cheval de selle, fourgon de queue des trains de construction et même, dans un cas au moins, la bicyclette... La perspective d'opérations profitables

ou simplement les projets d'une banque rivale suffisaient, semble-t-il, à faire surgir une nouvelle succursale. Son directeur n'avait besoin que de quelques centaines de dollars en billets et d'une liasse de bordereaux de dépôt pour accueillir les premiers clients. Dans certaines bourgades-champignons, où les locaux étaient rares et le prix du terrain montait plus rapidement que le cours du blé, les banques devaient se contenter de ce qu'elles trouvaient, et il leur arriva de partager un local avec une salle de billard ou une entreprise de pompes funèbres. Dans les endroits éloignés, le banquier devenu pionnier logeait sous une tente en attendant de pouvoir se construire un abri plus convenable avec du bois qu'il avait apporté dans un chariot loué. A l'occasion, le chariot servait aussi de bureau provisoire.

Les constructions ainsi élevées n'étaient évidemment pas des plus solides, comme un administrateur de la Banque devait en témoigner quelques années plus tard à un banquet. «Le bâtiment de la Banque à Williston ne faisait guère honneur à son architecte-constructeur, car il faillit s'effondrer sur lui la première nuit qu'il y coucha lorsqu'un pourceau se frotta le dos au coin de la banque . . .» A une autre succursale ouverte en novembre, le coffre-fort passa l'hiver sur le chariot qui l'avait apporté. Les matins où le thermomètre indiquait entre 40 et 60 degrés au-dessous de zéro, il fallait dégeler la serrure à la lampe à souder. Bien que le comptable n'eût guère à redouter un vol, le voleur ne pouvant aller bien loin avant la découverte de son forfait, il prit la précaution d'attacher le coffre avec une chaîne fixée à la colonne de son lit.

De nombreuses succursales durent fermer leurs portes faute de voir se réaliser les rêves de prospérité, d'autres succombèrent à la concurrence, d'autres enfin perdirent leur identité dans des fusions. Néanmoins, l'extension phénoménale du réseau des banques à charte joua un rôle important dans le peuplement méthodique de l'Ouest canadien, et le directeur de banque occupa dans l'épopée de la Prairie la même place que le shérif dans le Far-West américain. Il est curieux de constater que la plupart des banques qui prirent la tête de cette vaste expansion – la *Bank of British North America*, la Banque des marchands du Canada, l'*Union Bank of Canada*, la *Sterling Bank* et la *Standard Bank* – sont maintenant disparues, bien qu'un grand nombre de succursales qu'elles établirent entre 1900 et 1914 prospèrent encore après avoir été incorporées à d'autres réseaux.

A première vue, il peut paraître étrange que la Banque de Montréal, toujours à l'avant-garde, ait décidé d'assister en spectateur à la course effrénée qui donna à la Prairie presque autant de succursales de banque qu'elle comptait

d'églises. Mais cette attitude était conforme à la ligne de conduite adoptée au temps du grand Edwin King et aussi à la situation particulière de la Banque, clef de voûte de l'édifice financier du Canada. Pour jouer pleinement son rôle, la Banque devait établir des succursales dans les grands centres et éviter, dans la mesure du possible, de se lancer dans des dépenses inutiles en ouvrant dans des villes-champignons des succursales qui cesseraient d'être rentables dès que les conditions redeviendraient normales.

Si d'importants apports de capitaux étrangers devaient par la suite transformer la reprise économique au Canada en une vague d'expansion spectaculaire, il semble que les premiers investissements étaient d'origine canadienne. Dès 1895, le Conseil de la Banque de Montréal avait consenti des avances à de vieilles entreprises d'exploitation forestière, telles que J. R. Booth dans la vallée de l'Outaouais et la *Rathbun Company* à Deseronto, en Ontario. En 1897, la *Laurentide Paper Company* de Grand'Mère, société nouvellement constituée, bénéficia d'un prêt appréciable et la Banque favorisa l'expansion ferroviaire dans le Québec en achetant «à 90% \$1,360,000 d'obligations inscrites de la Province de Québec, 3% à quarante ans.»

La Banque continua aussi à s'intéresser au chemin de fer de Terre-Neuve. Elle devint le banquier de la *Reid Newfoundland Company* lorsque Robert Gillespie Reid forma cette remarquable société en 1898 pour exploiter non seulement le chemin de fer de l'île, mais aussi la cale sèche de Saint-Jean, les lignes télégraphiques et le service de cabotage. Avant de venir à Terre-Neuve, Reid avait fait une brillante carrière de constructeur de ponts et d'ingénieur au service du Canadien Pacifique. En 1900, il fut élu administrateur de la Banque de Montréal et le demeura jusqu'à sa mort en 1908.

Malgré les signes évidents d'une reprise de l'activité économique, les dernières années du XIX^e siècle furent pour la Banque de Montréal une période de transition plutôt que de progrès spectaculaires. Les dépôts et l'escompte augmentèrent régulièrement à partir de 1896, mais plusieurs années s'écoulèrent avant que les rapports aux actionnaires cessent d'insister sur l'incertitude de la conjoncture et la crainte d'une nouvelle crise. Les événements internationaux justifiaient peut-être cette attente prudente. A la fin de l'année 1895, le différend au sujet des frontières du Venezuela avait conduit l'Angleterre et les Etats-Unis au seuil de la guerre et créé ce que E. S. Clouston appela «l'une des pires paniques, sinon la pire, du siècle.» Vinrent ensuite la guerre hispano-américaine en 1898, courte mais néfaste au commerce, et plus tard la guerre des Boers.

La Banque de Montréal, «s'écartant dans une certaine mesure de la coutume», contribua généreusement à des fonds créés en Angleterre et au Canada «pour venir en aide à nos soldats et à leur famille» durant le conflit en Afrique du Sud. Il faut voir dans cette aide l'influence du président de la Banque, Sir Donald A. Smith, qui avait été élevé à la pairie en 1897 avec le titre de baron de Strathcona et Mont-Royal. Au début des hostilités en 1899, il avait levé et équipé à ses frais un régiment de 589 fantassins montés, le Lord Strathcona Horse, qui fit partie du corps de 7,000 volontaires canadiens.

Pour la Banque, le XIX^e siècle se termina malgré tout sur une note optimiste. A l'assemblée annuelle du 5 juin 1899, laissant de côté pour une fois la réserve prudente qui caractérise les banquiers, Clouston déclara aux actionnaires :

«Lorsque les affaires vont bien et que le pays connaît la prospérité, ce n'est point le moment d'épiloguer. Or, en ce qui concerne la situation actuelle de l'économie canadienne, je crois que les avis sont unanimes. Le sentiment d'optimisme et d'exaltation qu'elle inspire semble être justifié par les faits. Tous les secteurs de l'activité commerciale sont florissants. Les agriculteurs obtiennent de bons prix pour leurs produits, les recettes du Gouvernement augmentent, les chemins de fer accroissent leur trafic, les valeurs mobilières de tout genre enregistrent des plus-values; enfin, la richesse que les industries minière et forestière apporteront à notre pays dans les années à venir est incalculable.»

- 4 -

L'année 1900 fut au Canada l'année des grandes espérances. Il y avait certes un nuage dans un lointain horizon, la guerre des Boers, mais tout le monde prévoyait une issue rapide. L'évolution favorable de la situation économique permit au vice-président George Drummond d'annoncer en juin aux actionnaires que la Banque avait augmenté sa réserve d'un million de dollars, tout en déclarant un dividende de dix pour cent pour la treizième année consécutive. En l'absence du président, Drummond passa en revue les progrès de la Banque depuis 1884. Le nombre des succursales était passé de trente et une à cinquante-deux; celui des membres du personnel, de 299 à 562. Le capital était resté le même et les dépôts, enregistrant une progression de \$23 millions à \$53 millions, représentaient une plus grande part du passif qui lui-même s'était élevé de \$45 millions à \$79 millions. Les prêts consentis au Canada étaient passés de \$30 millions à \$53 millions, mais les bénéfices n'atteignaient que \$1,524,000



LE DÉFI

Cette peinture à l'huile représente un fermier et sa femme revenant de la ville dans leur charrette à quatre roues; ils étaient probablement parmi le million de nouveaux colons de diverses nationalités qui relevèrent le défi de transformer un lopin de terre isolé en une exploitation agricole rentable, durant la grande ruée vers l'Ouest, entre 1896 et 1913.

Les facteurs favorables au peuplement de la Prairie apparurent tous en même temps. Après des années de stagnation, les prix remontèrent juste au moment où le dernier lopin de terre arable encore libre trouvait un occupant et où de bonnes récoltes dans la Prairie établissaient solidement la réputation du blé dur Manitoba N^o 1, à croissance hâtive.

A Ottawa, un nouveau ministre de l'Intérieur très dynamique, Clifford Sifton, originaire du Manitoba, lança une grande campagne de recrutement qui, outre l'aide et les conseils apportés aux nouveaux colons, contribua fortement à transformer la Prairie en une contrée de riches cultures de blé et de ranches ayant un cheptel de choix.

en 1900 comparativement à \$1,434,000 en 1884. «Ainsi donc, commenta Drummond, pour réaliser sensiblement les mêmes bénéfices il faut doubler le chiffre d'affaires et augmenter en proportion le coût des opérations. Ce qui revient à dire que le public bénéficie de services bancaires à un prix moitié moindre qu'en 1884. Il est évident que c'est là un grand avantage pour le monde du commerce et de l'industrie.» Ces commentaires annoncent ce qui allait devenir presque un leitmotiv dans les milieux de la banque canadienne : la concurrence acharnée entre les banques.

Le retour de la prospérité, accompagné d'une hausse des revenus et des prix, fit naître un besoin irrésistible de plus grandes facilités bancaires. L'activité du marché nécessitait une augmentation de la circulation fiduciaire, mais les banques ne pouvaient émettre de billets qu'à concurrence de leur capital versé. Les conséquences des pressions auxquelles furent soumises les banques à charte du Canada entre 1900 et 1914 apparaissent dans leurs situations annuelles : le capital versé et la circulation fiduciaire doublèrent, atteignant respectivement \$114 millions et \$106 millions, les prêts passèrent de \$361.7 millions à \$1.04 milliard. Lorsqu'on la compare aux progrès de la Banque de Montréal entre 1884 et 1900, soit la période passée en revue par George Drummond, on peut mesurer l'ampleur de cette croissance prodigieuse.

Les administrateurs de la Banque de Montréal, tout en regrettant peut-être certaines pratiques issues de la concurrence, étaient décidés à «marcher avec le siècle.» Le 7 janvier 1903, les actionnaires réunis en assemblée extraordinaire approuvèrent une augmentation de capital de \$2 millions. Ils votèrent aussi des motions demandant aux administrateurs d'obtenir du Parlement l'autorisation de subdiviser les actions de la Banque pour ramener leur valeur au pair à \$100 chacune (au lieu de \$200) et de modifier les statuts afin de reporter au mois de décembre la tenue des assemblées annuelles. Les actionnaires de la Banque assistèrent donc à deux assemblées générales en 1903.

L'augmentation du capital-actions ayant été approuvée par la Trésorerie d'Ottawa le 9 février 1903, les administrateurs se réunirent la semaine suivante et résolurent de répartir les nouvelles actions entre les actionnaires, à raison d'une nouvelle action pour six détenues et moyennant une prime de 70 pour cent. Un actionnaire réputé pour sa loquacité trouva que la prime était «excessive», mais son opinion resta sans échos. Les actions non levées devaient, selon la coutume, être offertes au public. Détail intéressant, la *Royal Trust Company* fut nommée agent de la Banque de Montréal pour l'émission et l'immatriculation des nouvelles actions. Jusque-là, cette tâche avait été confiée au

personnel de la Banque, et la décision d'en charger une agence est un autre exemple de la complexité croissante de l'économie canadienne.

Dès 1872 une charte avait été octroyée à une société fiduciaire, mais celle-ci n'entra en activité que dix ans plus tard et sa première concurrente ne s'établit qu'en 1889. La troisième société de ce genre, la *Royal Trust and Fidelity Company*, fut constituée en 1892 par une loi de la législature du Québec. Sa charte l'autorisait à « exécuter des fidéicommiss, administrer des successions, recevoir des dépôts et agir comme agents financiers généraux. » En 1895, la société prit le nom de *Royal Trust Company*, mais elle n'ouvrit ses bureaux, au rez-de-chaussée de l'immeuble de la Banque de Montréal, que le 15 novembre 1899. Son personnel ne comptait alors que deux employés. Les neuf administrateurs de la Banque de Montréal ainsi que le directeur général E. S. Clouston et l'inspecteur en chef A. Macnider siégeaient à son conseil d'administration formé de seize membres. A la fin de son premier exercice, la société administrait \$1.5 million de biens, et après sa nomination comme agent de souscription de la Banque elle occupa des locaux plus spacieux à l'étage inférieur de la banque. En 1908, la société acheta l'immeuble de l'*Alliance Assurance Company*, attenant au siège social de la Banque de Montréal, et le remplaça en 1912 par l'édifice qu'elle occupe toujours à la place d'Armes. Depuis sa fondation, la *Royal Trust Company* a toujours compté des administrateurs de la Banque de Montréal à son conseil d'administration, mais la Banque elle-même n'a jamais possédé d'actions de la société fiduciaire.

A la quatre-vingt-sixième assemblée annuelle de la Banque, tenue en décembre 1903, les administrateurs annoncèrent que toutes les nouvelles actions avaient été « souscrites et payées, à l'exception d'un solde de \$26,440 dû le 23 décembre, portant le capital-actions versé à \$14,000,000. » Les actionnaires avaient souscrit par répartition à 17,100 actions d'une valeur au pair de \$100, et les autres 2,900 actions avaient été vendues en août au prix moyen de \$245.51 l'action. La réserve générale, déjà augmentée d'un million de dollars en juin, fut portée à \$10 millions par un autre virement de un million, et après un report de \$373,988 aux pertes et profits, le capital et les bénéfices non répartis atteignaient au total \$24,373,988. Si l'on compare ce chiffre au « Tableau d'honneur des banques nationales des Etats-Unis » publié dans le supplément annuel du *Financier*, journal qui parut pendant quelques années à New-York, on constate qu'en 1904 la Banque de Montréal l'emportait sur les 747 banques nationales des Etats-Unis. Ses plus proches rivales étaient la *First National Bank* de New-York, dont le capital et les bénéfices non répartis

s'élevaient à \$23,972,721, et la *National Bank of Commerce* de Saint-Louis, au Missouri, qui suivait avec \$15,647,863.

La facilité avec laquelle la Banque de Montréal augmenta son capital et les primes d'émission qu'elle reçut reflètent l'état florissant de l'économie canadienne à cette époque. L'augmentation des dépôts dans les banques à charte nous apporte une autre preuve frappante de cette prospérité: entre 1900 et 1914, ils passèrent de \$305 millions à plus d'un milliard. Cette progression rapide fut marquée par une course aux dépôts dont l'une des conséquences fut l'ouverture de 2,350 nouvelles succursales au cours de cette période. Les deux rapports annuels de 1903 nous fournissent des précisions sur la participation de la Banque à cette expansion. En juin, les actionnaires furent informés des progrès suivants:

«Depuis la dernière assemblée annuelle, la Banque a ouvert des succursales à Birchy Cove, dans la baie des Iles (Terre-Neuve), à Raymond (Alberta), à Collingwood et à Paris (Ontario), et à Spokane (Etat de Washington).

«La Banque a fait l'acquisition d'un immeuble situé à l'angle des rues Hollis et Prince à Halifax, et l'occupe depuis le mois de mai; elle a aussi acheté le bâtiment qu'elle louait à Amherst, en Nouvelle-Ecosse.»

A peine six mois plus tard, le premier lundi de décembre – nouvelle date de la tenue des assemblées annuelles –, le rapport se poursuit en ces termes:

«Depuis la dernière assemblée annuelle des actionnaires, la Banque a ouvert des succursales à Edmonton (Alberta), à Indian Head (Assiniboia) [ancien nom du Saskatchewan], à Brandon et à Gretna (Manitoba), et une succursale sera ouverte sur l'avenue Sherman à Hamilton le 1^{er} décembre 1903.

«La Banque a aussi établi une succursale à Yarmouth (Nouvelle-Ecosse) en rachetant l'*Exchange Bank of Yarmouth*.

«La Banque fait actuellement construire des bâtiments pour abriter les succursales d'Edmonton (Alberta) et de Birchy Cove (Terre-Neuve); elle a également acheté des terrains à l'angle des rues Sainte-Catherine et Papi-neau à Montréal et à l'angle des avenues Greene et Western à Westmount pour établir de nouvelles succursales dans les bâtiments en cours de construction.»

RADIOTÉLÉGRAPHIE
TRANSATLANTIQUE À
SIGNAL HILL (1901)

Guglielmo Marconi avait vingt-sept ans lorsqu'il se rendit à Terre-Neuve avec quelques aides pour installer un poste de télégraphie sans fil à Signal Hill, à la périphérie de Saint-Jean. Encore adolescent, l'inventeur italien, ingénieur en électricité, avait manifesté le plus vif intérêt pour la découverte des ondes électriques de Heinrich Hertz. Plusieurs expériences tentées en Italie, en Angleterre et aux Etats-Unis avaient démontré qu'il était possible de transmettre des impulsions électriques sans utiliser de fils et, en 1899, Marconi réussit à envoyer un radiotélégramme de Douvres à Boulogne. De nouveaux essais ayant montré que l'on pouvait établir le contact avec des navires jusqu'à deux cents milles des côtes, on décida de tenter d'envoyer un signal outre-Atlantique, à partir du poste de T. S. F. de Poldhu, en Cornouailles.

Marconi et ses aides, G. S. Kemp et P. W. Paget, arrivèrent à Signal Hill en décembre 1901. On avait choisi ce mois-là à cause du froid, qui s'était révélé plus propice à la transmission. Pendant plusieurs jours, le groupe s'affaira à lancer des cerfs-volants porteurs d'antennes, en dépit de la violence des vents. Finalement, le 12 décembre, le détecteur magnétique de Marconi capta le signal convenu : les trois faibles clics de la lettre « S » en Morse, émis par le poste de Poldhu, à dix-sept cents milles de distance.

Plus tard en décembre, Marconi transporta son équipement à Glace Bay, en Nouvelle-Ecosse. Le gouvernement canadien apporta son aide financière à la première station de T. S. F. nord-américaine de Table Head, et c'est de là que fut transmis le premier message officiel transatlantique, envoyé par le gouverneur général, lord Minto, au roi Edouard VII, le 21 décembre 1902.

La Compagnie de Télégraphie sans fil Marconi du Canada commença à recruter du personnel en 1902, mais le service transatlantique régulier ne commença que le 17 octobre 1907. Deux ans plus tard, Marconi reçut le prix Nobel de physique.

Peinture de Geoffrey Holloway



La fusion avec l'*Exchange Bank of Yarmouth* était la première opérée par la Banque de Montréal depuis son absorption de la *Bank of the People* en 1840. Mais ce fut loin d'être la seule à l'époque : pendant les quinze premières années du XX^e siècle, il y eut dix-huit fusions de banques au Canada, ce qui réduisit à vingt-deux le nombre des banques à charte. Dans la plupart des cas, la fusion avait lieu entre une grande banque cherchant à étendre son réseau et une petite banque qui éprouvait des difficultés financières ou ne pouvait plus répondre aux besoins croissants de sa clientèle. On reconnaît d'ailleurs généralement que la loi des banques de 1900 ne comportait qu'un changement important : la nouvelle disposition qui permettait à une banque de vendre à une autre une partie ou la totalité de son actif sans autorisation expresse du Parlement. Les autres pays connurent la même vague de fusions, mais au Canada cette concentration des ressources financières entre les mains des « quatre grands » – la Banque Royale, la Banque canadienne de Commerce, la Banque de Nouvelle-Ecosse et la Banque de Montréal – ne fut pas accueillie plus favorablement que la prédominance acquise par la Banque de Montréal dans les années 1860.

Les modalités de l'achat de l'*Exchange Bank of Yarmouth* furent arrêtées au printemps de 1903. La transaction eut lieu en juin, et en décembre un versement de \$1,117 à la Société de caisse de retraites de la Banque permit aux employés rengagés de bénéficier des avantages de cette caisse.

L'année suivante, la Banque de Montréal entra en pourparlers avec une banque de Nouvelle-Ecosse beaucoup plus importante, la *People's Bank* de Halifax. Le projet de vente fut approuvé par les administrateurs des deux banques en mars 1905 et un protocole d'accord signé le 9 mai. La Banque de Montréal se faisait céder tout l'actif et « la clientèle du commerce de banque » contre paiement d'une somme de \$1,150,000, dont \$1,012,000 en actions de la Banque évaluées à \$253 et le solde de \$138,000 en espèces. La Banque de Montréal s'engageait en outre à garder à son service pendant au moins un an les employés de la *People's Bank* et à inscrire sur sa liste de retraite ceux qui resteraient après ce délai, en tenant compte de leurs années de service dans les deux banques.

Comme l'acte de vente nécessitait l'émission de quatre mille nouvelles actions, sa signature dut attendre l'approbation des actionnaires, ce qui fut fait le 16 mai 1905. A l'assemblée annuelle de décembre, les administrateurs purent donc annoncer que la Banque avait « fait l'acquisition de l'actif et du fonds de la *People's Bank* de Halifax, avec ses vingt-six succursales. » Quinze de ces succursales étant situées dans les provinces Maritimes, la Banque de Montréal devint

l'égale des autres grandes banques déjà solidement établies en Nouvelle-Ecosse et au Nouveau-Brunswick. Depuis les premières années de la Confédération, la Banque de Montréal avait édifié lentement dans ces deux provinces un réseau de neuf succursales établies dans les principales villes; après son absorption de la *People's Bank* en 1905, elle fut présente dans tous les centres de quelque importance. La fusion entraîna la fermeture de deux succursales de la *People's Bank* qui faisaient double emploi; mais elle donna aussi à la Banque neuf nouvelles succursales dans le Québec. La plupart étaient situées dans des agglomérations vivant de l'industrie de la pâte et du papier, soit dans les cantons de l'Est, soit dans des villes comme Grand'Mère, dans la vallée du Saint-Maurice, ou Lévis et Fraserville (Rivière-du-Loup) sur la rive sud du Saint-Laurent. Même si le développement de ces centres industriels dans les provinces de l'Est paraît modeste comparativement à l'essor spectaculaire de l'Ouest, les nouvelles succursales furent un précieux apport pour la Banque de Montréal.

Vers la fin de 1905 on vit s'accréditer la rumeur d'une fusion entre la *People's Bank* du Nouveau-Brunswick et la Banque de Montréal. Ce n'est toutefois qu'en août 1906 que les principaux actionnaires de cette banque de Fredericton, la famille Randolph, acceptèrent l'offre de \$350 l'action que le *Monetary Times* jugea «très généreuse». Le montant autorisé par les administrateurs de la Banque de Montréal pour l'achat de cette petite banque au capital de \$180,000 était environ le tiers du prix d'achat de la *People's Bank* de Halifax, et la transaction fut finalement conclue le 20 avril 1907.

Dans l'intervalle, la Banque de Montréal fut appelée à la rescousse à la suite d'une des plus pénibles faillites de banque survenues au Canada depuis une quarantaine d'années. En 1905, la Banque avait soumis un projet de fusion à l'*Ontario Bank*, établissement modeste mais en apparence prospère qui avait des succursales en Ontario et au Québec. Lorsque les pourparlers échouèrent, la Banque Royale approcha à son tour l'*Ontario Bank*, mais se retira promptement à la découverte d'irrégularités. On apprit par la suite que le directeur général avait falsifié les comptes pour cacher des spéculations à Wall Street qui avaient annihilé les réserves de la banque.

La liquidation était la seule issue et après avoir rappelé d'Europe leur président, les administrateurs de l'*Ontario Bank* demandèrent conseil à Edward Clouston. Peu après, la Banque de Montréal accepta d'assumer les dettes passives, de rembourser les déposants et de racheter l'*Ontario Bank* en versant \$150,000 «pour le fonds de commerce.» Le 12 octobre, l'*Ontario Bank* déposa son bilan. Pour ne pas inquiéter l'opinion publique, il fut convenu que la

liquidation aurait lieu à guichets ouverts, la Banque de Montréal prenant le passif à sa charge «avec la garantie des autres banques au cas où les valeurs actives seraient insuffisantes.» On évita ainsi une ruée sur les succursales de l'*Ontario Bank* et la liquidation put se faire «dans l'ordre, sans créer de panique ni désorganiser le commerce du pays, en sauvegardant les intérêts des actionnaires et sans que les détenteurs de billets et les déposants ne perdent un seul dollar». Le directeur général et le président furent poursuivis au criminel; le premier fut condamné à la détention au pénitencier de Kingston, mais le président bénéficia d'un verdict de non-complicité.

Les actionnaires de l'*Ontario Bank* intentèrent néanmoins une action au civil qui dura plusieurs années. Prétextant que les fonctions des administrateurs étaient mal définies dans la loi des banques, ils refusaient d'assumer leur double responsabilité et prétendaient par ailleurs que la Banque de Montréal était tenue envers eux dans la liquidation de l'actif de la banque. Finalement, ils en appelèrent au Conseil privé en 1910, mais furent déboutés de leur demande. Comme le fit observer le *Financial Post*, l'intervention rapide de la Banque de Montréal épargna au moins un demi-million de dollars aux actionnaires.

La Banque ouvrit deux nouvelles succursales dans le Québec en 1908 pour servir des régions touchées par la faillite de la Banque de Saint-Jean et de la Banque de Saint-Hyacinthe. Dans cette dernière ville, la Banque de Montréal racheta pour \$20,000 l'immeuble de la banque faillie, et une succursale fut ouverte à Saint-Césaire, bourgade située entre Saint-Hyacinthe et Saint-Jean. Ces deux faillites ne pouvaient toutefois se comparer à celle de la *Sovereign Bank*, établie à Montréal en 1902 avec l'appui du financier new-yorkais J. P. Morgan et de la *Dresdner Bank* d'Allemagne. Se livrant à ce qu'on appelait par euphémisme des pratiques bancaires «modernes», y compris des «méthodes de camelot» pour attirer les dépôts, la *Sovereign Bank* avait préparé sa propre chute en ouvrant quarante-trois succursales entre 1906 et 1907. A la fin de janvier 1908, la Banque de Montréal et quatorze autres banques canadiennes se partagèrent l'actif et le passif de leur infortunée rivale, protégeant ainsi les déposants de la *Sovereign Bank*. La Banque de Montréal retira peu d'avantages de cet arrangement. Son réseau ne s'accrut que d'une succursale, celle de Stirling en Ontario, la clientèle de trois autres succursales de la *Sovereign Bank* étant absorbée par des succursales déjà existantes.

L'ouverture d'une succursale à Mexico, en 1906, devait influencer davantage sur l'ensemble des opérations de la Banque. Au début du siècle, un groupe de financiers canadiens avait commencé à s'intéresser aux possibilités offertes dans

les pays situés au sud du Rio Grande, pays en plein développement qui avaient déjà attiré les capitaux américains et européens. En 1902, James Ross était devenu président de la *Mexican Light, Heat and Power Company*, poste que devaient occuper à sa suite George Drummond et Edward Clouston. Après avoir été l'un des principaux entrepreneurs du Canadien Pacifique pendant la construction de la ligne transcontinentale, Ross avait été élu administrateur de la Banque de Montréal en 1899 pour représenter les nouveaux exploitants des mines de fer et de charbon du Cap Breton dont la Banque garantissait les émissions. En 1905, le nom de la société mexicaine figure deux fois sur les livres de la Banque : tout d'abord comme garant d'une émission de un million de dollars que la Banque lança pour le compte de la *Mexican Electric Light Company*, ensuite comme bénéficiaire d'un prêt de \$800,000. Outre ces transactions, la Banque avait en portefeuille un million de dollars en actions et obligations de deux autres sociétés, la *Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Company* et la *Mexican Tramway and Electric Company*.

La Banque de Montréal n'était donc pas une nouvelle venue au Mexique lorsqu'elle ouvrit ses portes le 6 mai 1906. Ses bureaux étaient situés au rez-de-chaussée de l'un des immeubles les plus impressionnants de Mexico, «La Mutua», qui appartenait alors à la *Mutual Life Insurance Company*. Le pays vivait encore sous la dictature de Porfirio Diaz, président depuis 1876, mais la principale marque du régime était moins le despotisme – malgré une dégradation indéniable des conditions sociales – que le progrès matériel et l'accroissement continu du revenu national. De fait, les perspectives économiques du Mexique étaient si brillantes que même un fin observateur comme Edward Clouston n'hésita pas à déclarer un jour que les placements étaient plus sûrs au Mexique qu'au Canada.

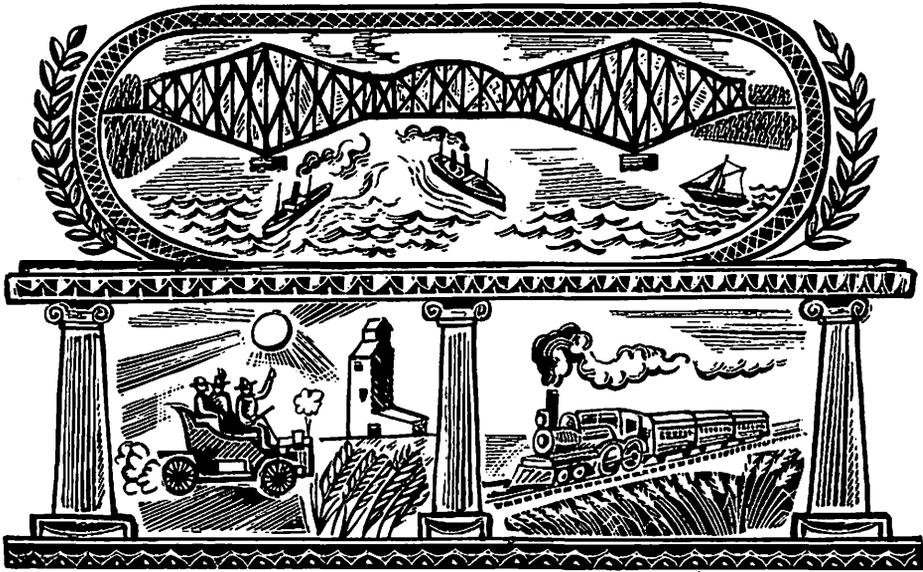
La Banque de Montréal était en bonne position pour tirer parti d'une situation qui comportait un important commerce de devises étrangères. Elle nomma à la tête de la succursale l'inspecteur adjoint T. S. C. Saunders, originaire de Guelph en Ontario, qui reçut un salaire de 10,000 dollars mexicains. Son comptable, James Forsyth, avait acquis une grande expérience au service du *Banco de Londres y México*, et le reste du personnel se composait de trois jeunes Anglais. La Banque nomma en outre un conseil consultatif, inspiré du comité directeur de Londres, où siégèrent J. J. Seligman, H. P. Hart et C. H. Cahan.

A la fin de cette grande période de fusions, d'expansion dans l'Ouest, d'ouverture de bureaux dans plusieurs autres centres, le réseau de la Banque de Montréal comptait en 1908 142 succursales et agences, y compris le siège

social. Voici quelle était leur répartition : Colombie-Britannique, 16 ; Alberta, 7 ; Saskatchewan, 3 ; Manitoba, 9 ; Ontario, 51 ; Québec, 24 ; Nouveau-Brunswick, 12 ; Ile du Prince-Edouard, 1 ; Nouvelle-Ecosse, 12 ; Terre-Neuve, 2 ; Etats-Unis, 3 ; Grande-Bretagne, 1 ; Mexique, 1.

En ce début du XX^e siècle, l'extension du réseau de succursales n'était pas toujours envisagé comme un bienfait. Edward Clouston devait rappeler plus tard que souvent les nouvelles succursales attendaient pendant plus d'un an leurs premiers dépôts. Sir Edmund Walker, qui fut longtemps le principal appui de la Banque canadienne de Commerce, confirma cette opinion. Il affirma que les succursales de l'Ouest en particulier ne devenaient rentables que trois ans après leur ouverture et qu'il fallait ensuite sept ans pour rattraper les pertes des trois premières années. C'est pour ces raisons que les administrateurs de la Banque de Montréal préférèrent les fusions, et le retard de l'implantation de la Banque dans les Maritimes fut largement compensé par l'acquisition d'une clientèle sûre et d'un personnel qualifié. La Banque devait procéder de la même façon dans l'Ouest où elle ne pénétra vraiment qu'après la Première Guerre mondiale, en rachetant deux banques établies de longue date dans cette région : la *Bank of British North America* et la Banque des marchands du Canada.

CHAPITRE DOUZE



NOUVELLE VAGUE
DE PROSPÉRITÉ

NOUVELLE VAGUE
DE PROSPÉRITÉ

- 1 -

L'acquisition de quatre-vingt-neuf succursales entre 1900 et 1908 s'accompagna naturellement d'une augmentation assez sensible du personnel, non seulement pour assurer la bonne marche des succursales mais aussi pour diriger et coordonner du siège social un réseau en constante extension. Dans les années 1880, avant la colonisation de l'Ouest, le personnel comptait environ trois cents personnes. Ce nombre avait presque doublé en 1900, et en 1908 la Banque avait plus de mille employés à son service. Déjà à l'assemblée annuelle de 1901, le vice-président George Drummond avait déclaré que l'immeuble de la place d'Armes ne convenait plus du tout à la bonne conduite des affaires. Un rapport ultérieur condamna le bâtiment : trop exigü, insalubre, il y avait longtemps qu'il ne répondait plus aux besoins.

Près de soixante ans auparavant, lorsque le premier immeuble de la Banque était devenu vétuste, l'emplacement du nouveau siège avait donné lieu à de longs débats. On se souvient que les administrateurs avaient alors hésité entre la place d'Armes et l'est de la ville où les autorités municipales avaient décidé

de construire le marché Bonsecours. En 1900, il n'y eut pas d'hésitation. La rue Saint-Jacques était devenue dans l'intervalle le cœur de la finance canadienne, et la seule question qu'on se posa fut de savoir comment gagner de l'espace tout en préservant l'imposant portique corinthien qui dominait l'ancien champ de bataille de Maisonneuve. Agrandir vers l'ouest aurait été la solution la plus simple, mais la poste centrale occupait le terrain entre la banque et la rue Saint-François-Xavier, l'ancien sentier conduisant à la « Petite Rivière », maintenant canalisée sous la rue Craig. Le reste du terrain bordant la place d'Armes, occupé en 1847 par la Banque de la Cité et ensuite par le Canadien Pacifique puis par diverses compagnies d'assurance, ne put être acheté à un prix raisonnable ou bien ne convenait pas à l'ensemble architectural projeté.

L'expansion dans ce quadrilatère se heurtait à un autre obstacle : la ruelle des Fortifications, vestige de l'ancienne enceinte de la ville. Longeant l'arrière de la banque, cette rue étroite desservait les immeubles qui avaient leur façade sur les rues Saint-Jacques et Craig, deux artères encombrées par les tramways. La municipalité refusait de fermer la ruelle, même pour un aussi éminent contribuable que la Banque de Montréal. Mais entre la ruelle et la rue Craig, il y avait deux bâtiments contigus, « l'immeuble Boxer » et un autre appartenant à la *Canada Paper Company*, qui en plus d'être libres couvraient la superficie nécessaire à la Banque, soit environ deux cents pieds de long sur cent de large. Tous deux se trouvaient exactement en arrière de l'immeuble de la Banque, mais il y avait une dénivellation de vingt-cinq pieds entre la rue Saint-Jacques et la rue Craig. Si la municipalité autorisait la construction d'une passerelle au-dessus de la ruelle des Fortifications, il serait alors possible de doubler les dimensions de l'immeuble existant et il resterait amplement de place au niveau inférieur pour aménager de nouvelles chambres fortes, des salles pour le personnel et une chaufferie. Il faut croire que les autorités municipales ne soulevèrent pas d'objection, car l'achat des deux propriétés de la rue Craig fut consigné aux procès-verbaux du 4 août 1899 et du 19 janvier 1900.

Au début de 1901, la Banque retint les services des plus grands architectes américains de l'époque, la firme *McKim, Mead and White* de New-York. Quelques mois plus tard les plans étaient terminés, et le 30 mai la Banque de Montréal signa un contrat avec *Norcross Brothers* de Worcester, au Massachusetts, leur confiant les travaux de construction pour le prix approximatif de \$574,000. Selon les plans des architectes, les travaux devaient se dérouler en trois étapes : la première comprenait l'excavation et les fondations pour le nouveau bâtiment de la rue Craig, la reprise en sous-œuvre et la réfection des fondations

de l'immeuble de la rue Saint-Jacques; venait en deuxième lieu la construction de l'annexe parallèle à la rue Craig et de la passerelle reliant les deux corps de bâtiment. Enfin, à la troisième étape, tout l'intérieur de la banque devait être démolé pour permettre un nouvel aménagement des bureaux et aussi la restauration du dôme. Inspiré du Panthéon, l'ancien dôme de bois avait été l'une des particularités de l'édifice construit en 1847, mais il avait fallu l'enlever à cause d'un fléchissement de la charpente. Comme le nouveau dôme devait être recouvert de dalles, il était nécessaire de renforcer la construction de pierre par une charpente métallique. Il semble que les travaux commencent aussitôt après la signature du contrat. Le chef de chantier était James P. Anglin, qui dirigea plus tard l'une des grandes entreprises de construction au Canada, et les architectes étaient représentés par Andrew T. Taylor; de son côté, la Banque avait nommé un comité de construction formé de George Drummond, R.B. Angus et James Ross.

Les rares documents conservés dans les archives nous permettent de déduire que plusieurs difficultés surgirent dès le début à cause d'une description inexacte des propriétés de la rue Craig et d'une étude insuffisante du sol. Ces négligences étaient choses fréquentes à Montréal; néanmoins, elles donnèrent lieu à un échange de lettres parfois acrimonieuses entre les entrepreneurs et les architectes, ce qui retarda la progression des travaux pendant tout l'été de 1901. Après cette difficile mise en train, la construction semble avoir avancé sans interruptions ni retards jusqu'à l'achèvement des travaux à l'automne de 1905. Pendant ces quatre années, la Banque poursuivit son activité comme à l'ordinaire; on peut imaginer la patience et l'ingéniosité dont le personnel dut faire preuve pour résoudre les multiples problèmes que comportait nécessairement une telle situation.

Le nouveau siège social de la Banque de Montréal fut mis à l'honneur dans un article qu'une importante revue d'architecture des Etats-Unis consacra à l'évolution de l'architecture bancaire. Plus tard, un associé de *McKim, Mead and White* déclara que c'était «probablement le plus grand édifice bancaire du monde et, du point de vue architectural, le plus monumental.» Si cette opinion paraît légèrement exagérée, la Banque de Montréal pouvait à juste titre s'enorgueillir de posséder l'une des plus belles salles de banque au monde, et son nouveau siège était alors sans rival au Canada.

C'est dans la grande salle que les architectes mirent leur talent le plus en valeur. Ses dimensions imposantes – 172 pieds de long, 84 de large et 56 de haut – évoquent davantage le hall d'une gare que les édifices bancaires construits

précédemment en Amérique du Nord. Inspirée des églises Sainte-Marie-Majeure et Saint-Paul-hors-les-Murs, la vaste enceinte a la forme d'une basilique romaine divisée en trois éléments architecturaux semblables. Elle est de style Renaissance italienne et les détails ont la pureté classique qui était la marque de *McKim, Mead and White*.

La grande salle est entourée de trente-deux colonnes corinthiennes de 31 pieds de haut, disposées par groupes de quatre. Les fûts sont en syénite verte provenant d'une carrière du Vermont achetée et exploitée spécialement à cette fin par *Norcross Brothers*. Après polissage, ce matériau ressemble à du porphyre antique. Les bases sont en marbre noir de Belgique et les chapiteaux en bronze massif plaqué de feuilles d'or. Chaque groupe de colonnes est séparé par des piliers en marbre rose de Knoxville, et un entablement en même matériau court autour de la salle au-dessus d'une corniche ornementée. La lumière pénètre par de larges baies vitrées percées dans le mur de la rue Craig et par une claire-voie qui entoure la salle sous un plafond à caissons.

A son achèvement en 1905, la salle était divisée sur toute sa longueur par un comptoir de marbre surmonté d'une grille de bronze ; celle-ci a été enlevée depuis mais elle était à l'époque la plus longue du monde. Stanford White, qui fut probablement le principal architecte-décorateur de l'ensemble, écrivit ce commentaire quelque temps avant sa mort en 1906 ; « Nous nous sommes efforcés, dans l'exécution de l'intérieur de l'édifice, d'obtenir un effet d'extrême simplicité et de dignité. Les matériaux ont été choisis pour leur qualité et leur fini. En n'utilisant que quelques matériaux mais en masses imposantes, on a donné de l'ampleur à l'ensemble, et l'impression générale de majesté est principalement due à la grande échelle et à la répétition fréquente de chaque élément . . . On a adopté par conséquent une combinaison simple de trois couleurs : le ton mauve du marbre rose de Knoxville, l'or des chapiteaux et le vert des colonnes. »

Un vestibule qui enjambe la ruelle des Fortifications donne accès à la grande salle ; construit à l'origine comme un atrium, il fut plus tard élargi en un propylée. Il est bordé par des groupes de colonnes en syénite formant péristyle, mais ce sont des colonnes ioniques, plus petites que les corinthiennes, et le plafond est donc plus bas que dans la salle proprement dite. Trois larges marches divisées par des colonnes en syénite conduisent à la nouvelle rotonde d'entrée qui correspond au centre de l'édifice construit en 1847. Cette rotonde, sur laquelle s'ouvrent les bureaux de la direction, est revêtue de marbre de Knoxville jusqu'au premier étage ; au-dessus, deux galeries en marbre blanc permettent

d'accéder à d'autres bureaux d'où, pendant plus de cinquante ans, fut administré le réseau de succursales. Couronnant la rotonde, le dôme en marbre blanc, orné à la manière d'une mosaïque romaine, s'élève à une hauteur de 90 pieds au-dessus du plancher.

Les bureaux du président et du directeur général, situés de chaque côté du vestibule d'entrée, étaient lambrissés d'acajou avec un parement de marbre d'une grande simplicité. Le décor intérieur de la salle du conseil, à l'étage supérieur, était plus recherché; des lambris et des pilastres en chêne d'Angleterre ornaient les murs, et l'entrée était richement encadrée de marbre noir et or. Sans contester la magnificence de l'intérieur, de nombreux critiques tiennent la façade de la rue Craig pour l'élément architectural le plus remarquable de la nouvelle annexe et certains estiment que c'est la plus belle façade classique du Canada. Construite en granit de Chelmsford, dans le style dorique, elle n'a aucune ouverture sur une hauteur de dix-sept pieds au-dessus du sol. Ses assises réglées de pierres gravées en creux, ses fenêtres protégées de solides grilles en bronze donnent à l'ensemble un caractère de solidité, de sécurité et de dignité rappelant les grands palais florentins qui logèrent les banquiers des siècles passés.

A l'assemblée annuelle de 1902, annonçant aux actionnaires les projets d'expansion et de rénovation de la Banque, George Drummond avait donné l'assurance que «l'annexe projetée, par ses vastes dimensions, devrait répondre aux besoins de la banque pendant de nombreuses années à venir. Toutefois, ajouta-t-il, elle n'est pas plus en avance sur nos besoins que ne l'était l'édifice actuel à l'époque où il fut construit.» L'ancien édifice avait rempli son rôle pendant près de cinquante-cinq ans, le nouveau allait donner satisfaction pendant la même période. En 1960, un gratte-ciel de dix-sept étages fut construit entre l'ancien siège social et la rue Saint-François-Xavier, à l'emplacement même du premier immeuble de la Banque bâti en 1819. Ce gratte-ciel devint le nouveau siège social de la Banque, tandis que l'édifice à dôme datant de 1847 et son annexe de 1905 restèrent le bureau principal, c'est-à-dire la succursale centrale de tout le réseau de la Banque de Montréal.

- 2 -

La première assemblée annuelle tenue dans le magnifique immeuble de la rue Saint-Jacques, le 5 décembre 1905, fut suivie d'un changement dans la haute direction de la Banque. Le lendemain, en effet, Sir George Drummond devint le treizième président de la Banque de Montréal. Le président sortant de charge,

RANCH D'ÉLEVAGE EN
ALBERTA VERS 1905

Aux premiers temps de la colonisation, avant même la venue du chemin de fer, l'élevage du bétail avait commencé dans la partie méridionale du territoire qui, en 1905, allait devenir la province d'Alberta. Arrivés avec les chemins de fer, les colons venus pour cultiver la terre virent leurs efforts entravés par le climat semi-aride, et de grands troupeaux continuèrent à sillonner presque toute l'étendue du territoire. Aujourd'hui, le sud de l'Alberta et le sud-ouest du Saskatchewan sont au Canada le grand centre d'élevage d'animaux de boucherie, et plus de 900,000 bêtes broutent les herbes indigènes résistantes à la sécheresse.

La contrée est une vaste plaine onduleuse, à l'exception de la région accidentée des Cypress Hills qui, chevauchant la frontière méridionale de l'Alberta et du Saskatchewan, s'étend sur une superficie de 2,000 milles carrés. Profondément marquée de ravins et d'affouillements de terrain, cette région est à environ mille pieds de hauteur au-dessus des plaines environnantes, et la différence d'altitude est suffisante pour causer des précipitations annuelles sensiblement plus abondantes. Des vallées bien abritées protègent le bétail durant les mois d'hiver, et les souffles chauds du chinook viennent prolonger la période de pâture.

Cette peinture des Cypress Hills, dans les premières années du vingtième siècle, représente un troupeau de bœufs, en octobre, au moment où il quitte un ranch blotti dans un long ravin qui mène vers le sud à la rivière Milk. Le troupeau est formé surtout de bêtes provenant du croisement des races Short-horn et Hereford. Il atteindra probablement dans deux jours les parcs à bestiaux de Medicine Hat; de là les bœufs seront transportés par chemin de fer vers les marchés de l'est du Canada ou les ports d'exportation.

Peinture de Robert D. Symons



lord Strathcona, avait été nommé Haut-commissaire à Londres en 1896, et son absence de Montréal avait placé la Banque dans une situation embarrassante. Bien qu'il occupât déjà de nombreux postes dans des entreprises privées, des établissements d'enseignement, des cercles militaires, des hôpitaux et diverses sociétés, lord Strathcona avait vu dans sa nouvelle nomination l'occasion d'aider la cause du Canada en favorisant son développement. Il manifesta un grand intérêt pour le programme d'immigration de Laurier et prodigua ses services sans ménagement. En même temps, il travailla sans relâche à diriger les capitaux britanniques vers les entreprises canadiennes et s'occupa certainement des opérations de la Banque de Montréal.

Pourtant, déjà à l'assemblée annuelle de 1898, un actionnaire avait demandé des précisions sur le « très estimé président in absentia. » George Drummond, qui présidait l'assemblée, avait dû répondre : « Je serais heureux de vous fournir des renseignements sur ce point si j'en avais, ce qui n'est pas le cas. J'ignore quelles sont les intentions de lord Strathcona, mais je puis vous rappeler qu'il fait partie de notre comité de Londres, et nous pouvons faire appel à ses services en toute circonstance . . . il n'est donc pas perdu pour la Banque. »

L'affaire en resta là pendant plusieurs années. Drummond, qui fut créé chevalier en 1904, devint président *de facto* et lord Strathcona se laissa convaincre de ne pas démissionner malgré le fardeau de sa charge diplomatique. En juin 1900, le Conseil trouva une solution de compromis en décidant que « vu les responsabilités accrues assumées par le vice-président en raison du séjour du président à Londres », le traitement total de \$10,000 affecté à ces deux postes serait divisé également, « à moins d'objection de la part des intéressés. » Cet arrangement donna apparemment satisfaction jusqu'en 1904; c'est alors que le Conseil, à la demande insistante de lord Strathcona, accepta finalement sa démission, mais pour le nommer président d'honneur.

Cette nomination fut sanctionnée en 1905 par un amendement à la loi des banques. Le nombre des administrateurs, précédemment limité à neuf, était maintenant laissé à la discrétion des actionnaires. A l'assemblée annuelle de décembre, George Drummond proposa que « le nombre des membres du Conseil soit porté de neuf à dix » et que « les administrateurs, à leur première réunion, élisent l'un des leurs président d'honneur. » Ces deux motions ayant été votées, une troisième fut adoptée à l'unanimité et avec enthousiasme. Elle exprimait la fierté des actionnaires d'avoir lord Strathcona pour président d'honneur, le « regret sincère » que leur causait « la rupture de certains liens » et aussi la satisfaction de savoir « que son nom resterait associé à celui de la

Banque.» Lord Strathcona demeura président d'honneur jusqu'à sa mort en 1914.

Le nouveau président de la Banque, Sir George Drummond, était administrateur depuis 1882 et vice-président depuis 1887. Bien qu'originaire d'un pays qui s'était fait le champion du libre-échange, Drummond avait acquis la conviction, par son expérience dans l'industrie sucrière du Canada, que son pays d'adoption avait besoin de tarifs protecteurs. Ami intime de Macdonald et de Tupper, il avait été l'un des artisans de la «politique nationale»; nommé sénateur en 1888, il devint président de la commission permanente de la banque et du commerce. Il était tout à fait qualifié pour cette charge car, en plus d'avoir été président du *Board of Trade* de Montréal, il possédait des intérêts dans plusieurs secteurs de l'économie. On disait alors que «son opinion sur les questions touchant la finance était acceptée sans discussion . . . et lorsque le sénateur Drummond s'était prononcé sur une question de cette nature, on s'accordait à reconnaître qu'il restait peu de chose à dire sur le sujet.»

Le successeur de Drummond à la vice-présidence fut Edward Clouston, le directeur général. A l'assemblée annuelle du 4 décembre 1905, les actionnaires l'avaient choisi pour occuper le dixième siège du Conseil d'administration. Parmi les huit autres administrateurs, deux seulement avaient été nommés depuis le début du siècle: Robert Mackay et R. G. Reid. En plus de lord Strathcona (élu en 1872), le groupe d'hommes d'affaires et d'industriels qui dirigeait les destinées de la Banque comprenait A. T. Paterson (1881), E. B. Greenshields (1886), Sir William Macdonald (1887), R. B. Angus (1891) et James Ross (1899).

Entre 1900 et 1905, l'actif de la Banque avait plus que doublé, passant de \$78,852,197 à \$158,232,410. Cette augmentation était légèrement supérieure à celle des banques à charte canadiennes dont l'actif global était monté de \$430 millions à \$812 millions. Les prêts et escomptes atteignaient \$88,591,794, soit une hausse d'environ soixante-cinq pour cent comparable à celle des autres banques. Par contre, la Banque de Montréal l'emportait de loin sur ses rivales pour les prêts à vue aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne: en 1905, ils s'élevaient à presque \$40 millions, ce qui représentait les deux tiers de tous les prêts à vue des banques canadiennes. Son actif liquide, composé d'or, d'argent, de billets du Dominion et du dépôt réglementaire auprès du gouvernement fédéral, avait plus que doublé, passant de \$5.4 millions à \$12.8 millions, pendant que la circulation fiduciaire montait de \$6.2 millions

à \$13 millions et que les dépôts enregistraient une augmentation de 126 pour cent qui les portait de \$52.6 millions à \$119.2 millions. Le total des dépôts en banque atteignait \$557 millions en 1905 comparativement à \$282 millions en 1900, ce qui indique que la Banque de Montréal avait augmenté légèrement sa part et qu'avec un réseau de cent succursales, au moment où le Canada en comptait 1,454, elle détenait en 1905 vingt et un pour cent du total des dépôts. Si cette croissance était attribuable en partie aux fusions dont avait bénéficié la Banque, elle reflétait aussi l'expansion prodigieuse de l'économie canadienne.

On se souvient que la reprise économique au Canada, amorcée vers la fin du siècle, s'était poursuivie en trois étapes qui coïncidèrent assez exactement avec les victoires du parti libéral aux élections fédérales de 1896, 1900 et 1904. Cette reprise fut-elle le fait de l'initiative canadienne ou de transformations survenues à l'étranger? La question reste posée. La situation économique et sociale en Europe, conjuguée à l'existence de terres inoccupées et bon marché sur d'autres continents, fut certainement à l'origine du vaste courant d'immigration qui marqua la première décennie du vingtième siècle. Mais le Canada dut rivaliser avec une douzaine d'autres pays pour attirer les immigrants vers ses espaces libres. C'est pourquoi les historiens s'accordent à dire que sans la grande campagne de recrutement menée par Clifford Sifton, le Dominion n'aurait peut-être reçu qu'une partie des 2,793,742 immigrants qui vinrent s'établir au Canada entre 1900 et 1914.

Toutefois, ni la situation démographique en Europe ni la campagne du grand colonisateur que fut Sifton ne peuvent expliquer l'accélération de l'essor économique du Canada. Comme l'aménagement des canaux du Saint-Laurent dans les années 1840, et comme le premier boom de la construction ferroviaire dans les années 1850, c'est un gigantesque programme de travaux publics entrepris sous l'initiative du gouvernement qui, dans la première décennie du XX^e siècle, permit au Canada d'attirer les capitaux étrangers nécessaires au financement de l'une des plus grandes vagues d'expansion de l'histoire.

Le *deus ex machina* de ce projet grandiose, et même son «seul père» selon l'historien G. R. Stevens, fut Sir Wilfrid Laurier. Le même auteur prête à Laurier les motifs suivants: «une parcelle de nécessité économique, beaucoup de considérations politiques et une bonne mesure de vanité personnelle.» Quelles que furent les raisons, le résultat ne fut pas un mais deux nouveaux chemins de fer transcontinentaux: le *Canadian Northern* et le *Grand Trunk Pacific-National Transcontinental*. En soumettant son projet au peuple en 1904, Laurier fit ressortir que la nécessité de sa politique ferroviaire était plus importante

que son coût. Il n'en reste pas moins que les deux lignes allaient entraîner des dépenses de plus de \$700 millions, supportées en grande partie par le gouvernement et donc par la population. On peut se demander si cette manne que Laurier déversa sur les chemins de fer fut le fruit d'une folie délirante ou d'une vision de l'avenir politique et économique du Dominion. Toujours est-il qu'elle permit de donner au Canada un réseau ferroviaire de 40,000 milles – le plus vaste au monde proportionnellement à la population – et on ne peut contester son effet stimulant sur l'économie. Dans l'Ouest, deux nouvelles provinces virent le jour, des municipalités parsemèrent la Prairie de Winnipeg aux Rocheuses, la superficie des terres en culture quadrupla et la production de blé s'éleva de 72 millions de boisseaux en 1904 à 231 millions en 1911. Alors qu'au début du siècle Saskatoon était un campement de tentes et de huttes habité par 113 personnes, elle était devenue en 1911 une ville de 12,000 habitants. Au cours de la même période, la population de Winnipeg passa de 42,340 à 128,000 habitants; celle d'Edmonton, de 2,626 à 25,000 habitants.

L'Ouest ne fut pas seul à bénéficier de la vague de prospérité. Pour chaque colon il fallait du ravitaillement, des articles de quincaillerie, des machines; chaque nouvelle bourgade réclamait des matériaux de construction, des outils, des services élémentaires, des routes et autres travaux d'aménagement. Pour répondre à ces besoins, les industries de l'Est augmentèrent leur capacité de production. L'entreprise privée et les gouvernements du Québec et de l'Ontario, disposant de nouveaux moyens techniques, se lancèrent à la conquête du Bouclier canadien. Les municipalités, rompant leurs entraves, se mirent en quête de capitaux pour moderniser leurs services publics et s'adapter à l'ère de l'automobile.

- 3 -

Dans le contexte de l'histoire de la Banque de Montréal et de son développement, les chemins de fer offrent moins d'intérêt pour leur construction proprement dite que pour l'impulsion que celle-ci donna aux investissements canadiens et étrangers. Pour n'en citer qu'un exemple, le *Financial Times* évaluait à £246,278,200 les placements britanniques effectués au Canada entre 1906 et 1913, plus de la moitié ayant été négociés par la Banque de Montréal. Le Canada jouissait alors d'un excellent crédit, et ses émissions bénéficièrent souvent de conditions comparables à celles des gouvernements européens. Les petites bourgades canadiennes pouvaient emprunter à 4½ pour cent, «ce qui faisait l'envie de villes vingt fois plus importantes aux Etats-Unis, en Amérique

du Sud et ailleurs.» Cette situation, unique dans l'histoire financière du Canada, peut être interprétée comme une marque de confiance des capitalistes anglais, mais elle coïncidait aussi avec une dispersion mondiale des capitaux britanniques accumulés pendant le XIX^e siècle.

Tout en profitant de cette abondance de fonds, la Banque de Montréal lançait constamment des appels à la prudence. Trop d'administrateurs se souvenaient encore des conséquences désastreuses d'autres vagues inflationnistes qui avaient balayé la Grande-Bretagne, les Etats-Unis, l'Argentine et l'Australie. Déjà en 1903, alors que la prospérité n'avait pas encore grisé les esprits, les actionnaires de la Banque se firent rappeler que toute prévision devait être tempérée par «les conseils de prudence et d'économie». En 1905, on les invita à «faire un usage prudent de la grande prospérité de notre pays», et en 1906, après la faillite de l'*Ontario Bank*, Clouston fit cette mise en garde :

«Il serait contraire aux enseignements du passé d'espérer que la prospérité actuelle se poursuivra indéfiniment. On doit s'attendre à des périodes de ralentissement et de réaction, mais nous pouvons être assurés que le meilleur moyen de retarder leur venue et de nous préparer en vue des mauvais jours est d'exercer une grande prudence durant les périodes de prospérité comme celle que nous connaissons actuellement.»

Dans les mois qui suivirent, la *Knickerbocker Trust Company* de New-York suspendit ses paiements, et l'on put craindre que les noirs pressentiments de Clouston se réalisent.

A New-York, les cours des valeurs avaient fluctué à la baisse au cours de l'année et ils firent une nouvelle chute en octobre lorsque la société fiduciaire ferma ses portes. Les spéculateurs qui avaient acheté avec une faible couverture ne pouvaient payer leurs actions, et les déposants se ruèrent sur les banques et les sociétés de fiducie pour se faire rembourser. Le taux des prêts à vue monta d'une façon vertigineuse, et il devint presque impossible de se procurer de l'argent. L'agence de la Banque de Montréal à Chicago dut venir en aide aux banques de la région en faisant venir des fonds liquides de Montréal. Toutefois, grâce à l'intervention rapide de la Trésorerie américaine, appuyée par J. P. Morgan, on put arrêter la crise avant qu'elle n'atteigne des proportions désastreuses et ne gagne toute l'économie. Comme devait le déclarer George Drummond: «Il était apparemment inévitable, et conforme à toutes les expériences précédentes, qu'une réaction se produise.»

Les banques canadiennes ne se laissèrent pas prendre par surprise. Elles avaient pressenti le fléchissement du marché de Wall Street et savaient quelles pouvaient être les conséquences de la spéculation. A l'assemblée annuelle de décembre 1907, Clouston déclara aux actionnaires de la Banque de Montréal : «Au début de l'année, constatant un resserrement des marchés monétaires dans le monde, nous avons légèrement majoré notre taux d'escompte, non pas tant pour accroître nos bénéfices que pour donner à nos clients une indication de notre façon d'envisager l'évolution des affaires financières afin qu'ils prennent conscience des dangers de la situation et agissent en conséquence. »

Malgré «l'incendie qui faisait rage chez les voisins», le Conseil de la Banque de Montréal se montrait assez confiant, le président faisant ressortir que «la demande de biens de consommation a été soutenue et les résultats excellents du début de l'année ne se sont pas démentis jusqu'à présent.» Cette attitude était justifiée; un an plus tard, George Drummond put en effet constater que si les importations avaient subi une baisse de vingt pour cent, les exportations canadiennes s'étaient par contre «très bien maintenues».

Cette stabilité des exportations peut paraître surprenante: en effet, la crise aux Etats-Unis s'était produite en octobre 1907, au moment même où la récolte de blé canadien commençait à quitter l'Ouest. La moisson avait été retardée par les conditions atmosphériques, et le gouvernement dut faire appel aux banques pour financer le transport du blé. Bien que les banques aient rapatrié \$23 millions de prêts à vue pour porter à \$48 millions leurs opérations d'escompte au Canada, l'utilisation de leurs billets aux Etats-Unis avait dangereusement réduit leurs disponibilités à un moment de l'année où la circulation fiduciaire atteignait habituellement le sommet du cycle saisonnier.

Le 12 novembre 1907, le ministre des Finances offrit un palliatif en annonçant une nouvelle émission de billets du Dominion, limitée à dix millions de dollars, que les banques finançant le commerce des céréales pourraient avancer sur dépôt de garanties acceptables. La Banque de Montréal fut chargée de contrôler les avances au nom du gouvernement. Celles-ci n'atteignirent que \$5,115,000, mais elles permirent d'acheminer la récolte canadienne vers les marchés d'exportation, et l'efficacité de la mesure ne peut être contestée.

On peut mesurer la gravité de la crise aux Etats-Unis et au Canada en comparant la réaction des deux gouvernements. Aux Etats-Unis, le gouvernement institua une commission nationale chargée de trouver un moyen de renforcer l'appareil financier du pays. Après avoir étudié le régime bancaire des Etats-Unis et des principaux pays du monde, la commission déposa un rapport

fouillé et volumineux dont les conclusions devaient amener la création du *Federal Reserve System*, établissant un contrôle fédéral plus strict sur les banques américaines. Au Canada, par contre, le Parlement limita son intervention à un accroissement provisoire de la circulation fiduciaire. La loi régissant les banques fut modifiée de façon à leur permettre d'augmenter automatiquement leurs émissions, jusqu'à concurrence de quinze pour cent du capital et de la réserve, entre le 1^{er} octobre et le 31 janvier, c'est-à-dire pendant la période de transport des céréales. Le reste de l'année, la circulation était limitée, comme par le passé, à l'équivalent du capital versé. Cette disposition devint loi en juillet 1908, et l'excédent de la circulation fut soumis à une taxe de cinq pour cent par an.

Clouston doutait de l'utilité de la nouvelle disposition, justifiant ainsi son point de vue : « L'augmentation du nombre des succursales de banque a facilité considérablement le transport des récoltes. L'agriculteur peut se faire payer rapidement son grain et déposer immédiatement le produit de la vente. Les banques ont ainsi la possibilité de remettre en circulation les billets déposés, alors que par le passé ils restaient dans les poches des agriculteurs. »

Les affaires publiques étaient évidemment le domaine des hommes politiques, mais cela n'empêchait pas la Banque de Montréal de conseiller la modération lorsque l'occasion s'en présentait. En 1908, par exemple, Clouston écrivit une lettre à Laurier pour l'inciter à réduire les dépenses fédérales en cessant de subventionner les chemins de fer, en freinant la construction du *Grand Trunk Pacific-National Transcontinental*, enfin, en vendant ou en louant la ligne intercoloniale qui assurait le service entre Halifax et son point de jonction avec le Grand-Tronc. Dans sa réponse, Laurier reconnaissait que les dépenses ferroviaires avaient pris des proportions excessives, mais il estimait, vu les circonstances, qu'il ne pouvait prendre des mesures aussi radicales.

La Banque de Montréal, qui était le banquier du gouvernement mais aussi du Canadien Pacifique et du Grand-Tronc, se trouva placée dans une curieuse situation tant que durèrent les travaux du deuxième transcontinental. Tout en conseillant la prudence, les administrateurs pouvaient difficilement refuser leur participation aux diverses émissions d'obligations qui financèrent l'expansion. Entre 1904 et 1910, la Banque vit ainsi doubler son portefeuille « d'obligations et actions de chemins de fer et autres entreprises ».

L'actif de la Banque avait subi une légère baisse par suite de la crise de 1907, mais sa progression ne fut entravée que provisoirement et en 1909 il dépassa les \$200 millions. La crise avait néanmoins laissé des marques. Avant 1907, les

prêts et escomptes avaient été l'un des principaux éléments de l'accroissement de l'actif. Après 1907, ils déclinerent sensiblement, mais cette régression fut largement compensée par une augmentation des prêts à vue aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Par ailleurs, deux virements de un million de dollars, en 1906 et en 1908, portèrent la réserve générale à \$12 millions. Ces mesures de précaution, ajoutées à l'accroissement des fonds affectés au marché à court terme, sembleraient indiquer que l'expansion en cours inspirait des craintes aux administrateurs et qu'ils désiraient se protéger en gardant le plus possible de fonds liquides. Ces craintes furent exposées aux actionnaires à leurs assemblées annuelles de 1908, 1909 et 1910. On les mit en garde contre la spéculation foncière et le danger de vivre au-dessus de ses moyens. Même la perspective peu agréable d'avoir à annoncer aux actionnaires une diminution des bénéfices ne put écarter le Conseil de sa prudente attitude.

Au cours des mêmes années, les dépôts en banque enregistrèrent une progression constante, passant de \$119 millions en 1905 à près de \$200 millions en 1910. Une partie de cette augmentation était le résultat normal de l'expansion économique, mais le directeur général en attribuait aussi une bonne part à l'entrée de capitaux étrangers. Toujours soucieuse de garder une importante réserve liquide, la Banque doubla son encaisse qui atteignit \$10 millions et porta ses prêts à vue à \$62 millions. Malgré la situation difficile où se trouvait le Conseil à l'égard des chemins de fer, et le désir de Clouston de voir une diminution de leurs dépenses, le portefeuille d'obligations de chemins de fer et de sociétés commerciales approchait des \$19 millions en 1910. Les prêts et escomptes avaient repris leur progression pour atteindre \$112 millions, et l'actif s'élevait à presque \$240 millions, soit une augmentation de quarante-cinq pour cent depuis la crise de 1907.

Aux yeux des actionnaires, les progrès de la Banque étaient satisfaisants, sans plus. Non seulement la Banque affectait une part relativement importante de ses fonds à des prêts à vue de faible rendement, mais elle imputait aussi au compte d'exploitation le coût de tous les nouveaux immeubles. On expliqua aux actionnaires en 1910 qu'on avait pris cette décision parce que «les administrateurs ne tenaient pas à charger l'actif d'immobilisations qui n'étaient pas réalisables rapidement.» Le compte des immeubles de la Banque resta donc à \$600,000, et chaque année on déduisit environ \$700,000 des bénéfices d'exercice pour la construction de nouvelles succursales et la modernisation des anciennes. Il n'est donc pas étonnant que Clouston dût avouer qu'il lui était impossible d'augmenter le dividende, comme il l'avait espéré. Les

actionnaires se contentèrent par la force des choses du dividende de dix pour cent déclaré régulièrement depuis 1888 et versé trimestriellement depuis 1906.

- 4 -

La mort de Sir George Drummond, en février 1910, créa la première vacance survenue à la haute direction de la Banque de Montréal en plus de dix ans. D'abord comme suppléant de lord Strathcona puis comme président en titre, Drummond avait pendant quatorze ans dirigé les destinées de la Banque au cours d'une des plus grandes périodes d'expansion de l'histoire du Canada. Au dire d'un historien de l'époque «il manifesta pour les intérêts de la banque la même préoccupation lorsque le climat financier était serein que lorsqu'il y avait des nuages menaçants à l'horizon. Son attitude aux assemblées annuelles de la banque était l'image même du tact et de la courtoisie, et les discours qu'il prononçait en ces occasions, prenant d'une main experte le pouls de l'économie du continent, étaient lus avec le même empressement par les financiers de Londres et de Wall Street que par les hommes publics et les banquiers de son propre pays.»

Bien que son nom reste surtout attaché aux postes de direction qu'il occupa à la Banque et dans plusieurs autres entreprises, George Drummond trouva aussi le temps de se consacrer à des activités diverses : élevage de bétail, collection d'objets d'art, œuvres éducatives et philanthropiques. Il prit ainsi place parmi la remarquable génération de Montréalais dont les libéralités et l'initiative contribuèrent de façon insigne à l'essor culturel de la métropole canadienne.

Plus de cinq mois s'écoulèrent avant que ne soit comblée la vacance laissée par la mort de Drummond. En juillet 1910, H. V. Meredith, alors directeur général adjoint, fut élu au Conseil, et Richard B. Angus devint le quatorzième président de la Banque de Montréal. Après avoir fait son apprentissage de banquier à Manchester, Angus avait été nommé agent de la Banque à Chicago puis à New-York; en 1869, il en devenait le directeur général à l'âge de trente-huit ans. Bien qu'on lui eût reconnu l'étoffe d'un président, il démissionna en 1879 pour occuper le poste de directeur général du *St. Paul, Minneapolis & Manitoba Railroad*, à la demande de George Stephen et de Donald Smith. Deux ans plus tard, il entra dans le syndicat du Canadien Pacifique que ces derniers avaient formé avec James J. Hill et d'autres financiers. Il devint administrateur et membre du comité de direction du chemin de fer, et en 1891 revint à la Banque de Montréal à titre d'administrateur. Les chemins de fer

furent évidemment à l'origine de la fortune d'Angus et il s'y intéressa pendant toute sa vie. Néanmoins, il évita toujours de mettre tous ses œufs dans le même panier, et cette prudence bénéficia à d'autres industries canadiennes, notamment celles du charbon et de l'acier, de l'énergie électrique et du papier. A l'instar de son contemporain Andrew Carnegie, il fut un exemple de la dualité écossaise, alliant à un sens très poussé des affaires une générosité presque prodigue.

Prenant la parole à l'assemblée annuelle de décembre 1910, le président Angus déclara aux actionnaires: «Il a paru opportun que j'assume, pendant un certain temps, la présidence.» On pouvait en conclure qu'il acceptait le poste à titre provisoire, et c'était effectivement le cas, puisqu'il démissionna deux ans et demi plus tard, en 1913. Angus continua néanmoins à assister aux réunions du Conseil jusqu'à sa mort, en septembre 1922. Il avait alors quarante-deux ans. Pendant les dix-huit premiers mois de son mandat, il avait laissé à Edward Clouston la tâche de diriger les affaires de la Banque de Montréal. Nommé directeur général en 1891, Clouston avait gardé ce poste après son élection à la vice-présidence en 1905, guidant la Banque dans les dernières années de la «longue dépression» avant de lui faire gravir de nouveaux sommets. Sa remarquable carrière lui avait valu d'être créé baronnet en 1908, honneur qu'il attribua à la situation qu'il occupait plutôt qu'à lui-même: «J'étais directeur général de la Banque et président de l'Association des banquiers; c'est donc un honneur pour la Banque de Montréal et l'Association des banquiers canadiens.»

Le choix du successeur de Drummond dut naturellement surprendre en 1910, mais il est possible, vu les circonstances, que Clouston et le Conseil aient estimé que c'était la meilleure solution. En quittant la direction générale pour accéder à la présidence, Clouston aurait dû consentir à une perte de pouvoirs et à une réduction de son traitement qui serait passé d'environ \$35,000 avec les gratifications à \$6,000. Comme on pouvait difficilement concevoir le cumul des deux postes, le Conseil ne voulut sans doute pas se priver de l'expérience et de la haute compétence de son directeur général à un moment où la Banque en avait le plus besoin. En effet, aux inquiétudes que causait l'orientation inflationniste de la vague d'expansion dans l'Ouest du Canada, à cause de la spéculation foncière, venait de s'ajouter un brusque renversement de la situation à la succursale de Mexico.

Ouvert sous d'heureux auspices en 1906, le bureau de la Banque au Mexique avait connu un essor remarquable jusque vers la fin de 1908. Mais à la suite de

changements survenus dans la haute direction des entreprises de service public qui étaient à l'origine de l'établissement de l'agence, la Banque de Montréal avait perdu plusieurs comptes. Elle restait néanmoins la principale source de devises étrangères sur New-York, Londres, Paris et Madrid. Le Mexique s'apprêtait alors à célébrer avec éclat le centième anniversaire de sa libération du joug espagnol, mais il était aussi à la veille d'une révolution qui allait mettre fin à la dictature de Porfirio Diaz. Parmi les clients de la Banque de Montréal se trouvait la *United States Banking Corporation*, fondée au Mexique au début du siècle par un Canadien originaire de Napanee en Ontario, George I. Ham. Mêlée à la politique, cette société éprouva bientôt de graves difficultés et dut faire appel à la Banque qui lui avança immédiatement des billets et du numéraire. Bien plus, s'il faut en croire l'histoire, un employé de la Banque, agissant de son propre chef, afficha un avis annonçant que la Banque de Montréal soutiendrait sans réserve sa rivale éprouvée.

On évita ainsi la panique, mais la *United States Banking Corporation* fit faillite, plaçant la Banque de Montréal dans l'obligation morale d'assumer des dettes qui pouvaient se chiffrer par plusieurs millions de dollars. Lorsque des rumeurs exagérant l'importance de la faillite parvinrent à Montréal, des déposants retirèrent leur argent de la Banque et il y eut même une brève ruée sur une succursale de banlieue. Des liasses de billets provenant du siège social et empilés derrière les guichets rassurèrent le public, mais au Mexique les difficultés de la Banque ne furent pas réglées aussi facilement. La révolution se transforma rapidement en guerre civile, plongeant le pays dans le chaos financier pendant près de dix ans. Plusieurs années s'écoulèrent donc avant le règlement final de la faillite de la *United States Banking Corporation*. Pour la Banque de Montréal, la note fut élevée: en 1910, les mauvaises créances absorbèrent plus de trois millions de dollars; si ce chiffre fut réduit à un demi-million en 1911, on créa néanmoins une provision de \$1.7 million pour l'amortissement des dettes passives assumées au Mexique. Entre-temps, une filiale de la Banque, la *Compania Territorial Mexicana S.A.*, avait été spécialement constituée pour s'occuper de la liquidation.

Dans les états financiers de la Banque, on relève en 1911 une autre affectation exceptionnelle, identifiée par l'abréviation «N.West'r». Le 15 septembre, sachant que la Banque avait reçu des fonds importants pour payer les salaires des cueilleurs de houblon et pêcheurs de saumon, des voleurs défoncèrent aux petites heures du matin la porte principale de la succursale de New Westminster, en Colombie-Britannique, firent sauter le coffre et s'enfuirent avec

un butin record de \$271,721 en billets et lingots d'or. Ils étaient tellement chargés qu'ils cachèrent un lingot d'or sous un trottoir en bois et, à la sortie de la ville, jetèrent cinq mille dollars en billets par-dessus un pont enjambant un ravin. Le gardien chinois, venu à la banque prendre son service à 4 heures du matin, avait été maîtrisé et ligoté. Lorsque la police arriva, le bâtiment était encore rempli de la fumée de l'explosion, mais malgré cette intervention rapide et les récompenses offertes par la Banque pour la capture des voleurs, ceux-ci réussirent à prendre le large. Ils écouèrent la plupart des billets aux Etats-Unis, jusqu'à Détroit et Chicago; toutefois, l'un d'eux avait encore sur lui des pièces d'or de dix dollars au moment de son arrestation. Leur empreinte reste visible sur sa ceinture à porte-monnaie en peau verte conservée au musée du siège social.

Pour combler les pertes subies à New Westminster et au Mexique, la Banque de Montréal puisa près de deux millions de dollars dans son fonds de prévoyance ou «réserves occultes». Comme ces réserves n'étaient pas rendues publiques, ni les actionnaires ni les clients de la Banque n'eurent à s'inquiéter outre mesure. La Banque put donc poursuivre ses opérations comme à l'ordinaire, et ses bénéfices lui permirent de maintenir son dividende de dix pour cent.

Si ces revers eurent un intérêt passager, il n'en fut pas de même des conclusions de la Commission d'enquête sur la monnaie nationale aux Etats-Unis. Créée par le sénateur Nelson W. Aldrich, cette commission avait pour tâche d'étudier les causes de la crise de 1907. Son examen des opérations bancaires est le plus pénétrant qu'on ait jamais entrepris aux Etats-Unis. Les commissaires prirent connaissance d'un rapport sur les banques canadiennes soumis par Roeliff M. Breckenridge, auteur de *The Canadian Banking System, 1817-1890*, que nous avons fréquemment cité dans le présent ouvrage, et entendirent les dépositions de plusieurs grands banquiers canadiens, notamment Sir Edward Clouston et H. V. Meredith.

Meredith fut interrogé surtout à titre d'administrateur de la *Royal Trust Company*; Clouston, par contre, eut à répondre à de nombreuses questions sur la législation bancaire au Canada et les opérations de la Banque de Montréal – sa circulation fiduciaire, ses réserves et ses rapports avec le gouvernement. Constatant que la réserve de la Banque en billets du Dominion dépassait les exigences de la loi et que la proportion des fonds qu'elle affectait aux prêts à vue sur le marché de New-York (comme moyen de se procurer de l'or) était supérieure à celle des autres banques, l'un des commissaires conclut: «En somme, vous êtes en quelque sorte la banque centrale.» Clouston répondit:

«Nous ne revendiquons pas ce rôle, mais nous sommes effectivement appelés à le jouer très souvent.»

Les conclusions de la commission aboutirent à la publication du «plan Aldrich» en 1911 et à l'adoption du *Federal Reserve Act* de 1913 qui dotait les Etats-Unis d'un réseau de banques centrales et renforçait leur appareil bancaire. Le rapport de la commission n'eut sur le moment que des répercussions indirectes sur la Banque de Montréal, mais en faisant état du succès et de la stabilité des banques canadiennes à succursales il favorisa certainement les placements de capitaux américains au Canada.

Signe de l'accroissement des échanges entre New-York et le Canada à cette époque, la Banque de Montréal acheta en 1909 un immeuble administratif de onze étages situé au 64-66, Wall Street, pour la somme de \$800,000. Comme la Banque ne pouvait posséder de biens immobiliers en vertu de la loi de l'Etat de New-York, elle créa une filiale américaine en pleine propriété, la *Hochelaga Realty and Development Company*, dont le capital fut comptabilisé à la valeur nominale de un dollar. Le déménagement de l'agence de New-York en 1910 était le deuxième depuis 1869; le premier avait eu lieu en 1906, les bureaux ayant été alors transportés du 59, Wall Street au 31, Pine Street. En 1916, il fut de nouveau nécessaire d'agrandir les locaux et la Banque acheta le terrain contigu à l'immeuble qu'elle occupait déjà, en vue d'y construire une annexe. Celle-ci était située au 68, Wall Street, à l'endroit même où se dressait le célèbre platane sous lequel les courtiers new-yorkais s'étaient réunis pour la première fois en 1792, année où John Richardson tentait de fonder la Banque de Montréal. L'agence ne devait quitter ces nouveaux locaux qu'en 1959; la Banque fit alors l'acquisition du «Tiffany of Wall Street», immeuble de vingt et un étages situé à l'angle de Broadway, en face de l'église de la Trinité.

Tandis que l'économie canadienne continuait à prendre de l'élan, on assista sur la scène politique au renversement le plus radical de l'histoire du jeune Dominion: la défaite du gouvernement Laurier. Avant les élections de septembre 1911, le Parlement comptait 133 députés libéraux, 85 conservateurs et 3 indépendants; après le dépouillement du scrutin, la position des deux grands partis était presque exactement l'inverse. Ce revirement était attribuable aux ressentiments tenaces contre les Etats-Unis et à un état d'euphorie économique propice aux rêves d'indépendance financière. Exploitant ces sentiments, les conservateurs avaient fait placarder dans tout le Canada le slogan de leur campagne: «Pas de commerce avec les Yankees». Robert Borden, avocat de

Halifax qui était sorti de l'obscurité pour prendre la direction du parti conservateur en 1901, remplaça Sir Wilfrid Laurier à la tête du gouvernement; le portefeuille des finances passa de W. S. Fielding à Thomas White, mais le changement de parti au pouvoir n'eut aucun effet notable sur la vague d'expansion qui soulevait alors le pays.

L'année 1911 apporta une prospérité sans précédent dans tous les secteurs de l'économie et presque dans toutes les parties du Dominion. Comme le constata le président Angus dans son discours annuel du 4 décembre, «les manufactures ont travaillé à plein rendement et de nouvelles entreprises industrielles de toute description ont surgi un peu partout dans le Dominion.» La récolte de blé, évaluée à 231 millions de boisseaux, dépassait de quarante pour cent le record précédent établi en 1909. Le nombre d'immigrants avait atteint 350,000, établissant également un nouveau record, «la construction ferroviaire, surtout dans le Nord-Ouest, continuait à manifester une grande activité, et les mines de l'Ontario avaient fourni une excellente production.» A vrai dire, le président ne trouva qu'une ombre au tableau, «les transactions immobilières qui dans certains endroits ressemblent trop à de la spéculation.» Il fit observer que «la stabilité des prix à Montréal et dans les autres grandes villes de l'Est avait pris fin récemment lorsqu'on s'aperçut tout à coup qu'il était nécessaire de construire des maisons et des bâtiments commerciaux pour répondre au fort accroissement de la population.» Les statistiques viennent confirmer cette expansion soudaine de la construction. Les sommes affectées aux constructions nouvelles et aux réparations passèrent de \$119 millions en 1900 à \$396 millions en 1909, soit une augmentation moyenne de \$30 millions par an; elles atteignirent \$453 millions en 1910, \$535 millions en 1911 et \$597 millions en 1912. Ces sommes n'étaient évidemment qu'une partie des investissements canadiens que l'on évalue à \$3.8 milliards entre 1901 et 1910, période durant laquelle le produit national brut dépassa probablement quatorze milliards.

L'expansion commerciale prit une telle ampleur que la circulation fiduciaire de la Banque de Montréal, malgré les prévisions antérieures de Clouston, se rapprocha du plafond légal de \$14,400,000, soit l'équivalent du capital versé. Les administrateurs recommandèrent donc «d'augmenter le capital social de la Banque d'un montant de un million six cent mille dollars (\$1,600,000) divisé en seize mille (16,000) actions de cent dollars (\$100).» Les actionnaires furent convoqués à une assemblée extraordinaire tenue le 5 septembre 1911, et le 13 octobre, après avoir obtenu l'autorisation de la Trésorerie,

les administrateurs se réunirent pour approuver les modalités de la nouvelle émission. La *Royal Trust Company* fut chargée une fois de plus de la répartition, sauf dans le cas des actionnaires immatriculés à Londres qui devaient effectuer leurs paiements aux bureaux de la Banque dans cette ville. Au moment de l'assemblée annuelle, les actionnaires avaient souscrit pour \$1,013,000 de nouvelles actions à \$139 de prime par action de \$100, et le capital versé atteignait \$14,887,570.

Malgré ses difficultés au Mexique, la Banque de Montréal battit de nouveaux records en réalisant un bénéfice net de \$2,276,519 pendant l'exercice se terminant le 31 octobre 1911. En outre, les primes des nouvelles actions avaient rapporté \$365,677 et on avait augmenté de \$3.4 millions le compte des immobilisations à la suite d'un changement de politique. Les bâtiments et terrains de la Banque ayant été évalués à un minimum de \$9 millions, il fut décidé de porter leur valeur comptable de \$600,000 à \$4 millions «chiffre correspondant davantage à ce poste du bilan.» Le compte des pertes et profits ayant un crédit de \$961,789, la Banque disposait au total de \$7,003,985 à répartir. Le dividende habituel de dix pour cent absorba \$1,440,000; la modernisation et l'extension du réseau (six nouvelles succursales ouvertes en Colombie-Britannique, à Terre-Neuve et en Alberta) avaient coûté \$708,800 qui furent aussi déduits; enfin, un virement de \$3 millions porta la réserve générale à \$15 millions, la mettant enfin à parité avec le capital versé. Le solde de \$1,855,185 fut crédité au compte des pertes et profits.

Pour beaucoup d'actionnaires, toutefois, le meilleur signe de la prospérité revenue fut une proposition faite par Clouston à l'assemblée générale annuelle du 4 décembre 1911.

«Parlant en mon nom personnel, et nullement à titre de porte-parole du Conseil, je ne crois pas souhaitable que notre réserve générale dépasse à l'avenir le capital versé. J'aimerais garder le compte des pertes et profits à son montant actuel, constituant une réserve dans laquelle les administrateurs pourraient puiser lorsque l'exigent les intérêts de la Banque, et je propose que l'excédent de bénéfice, après les affectations nécessaires, soit réparti entre les actionnaires.»

Le même jour, Clouston annonça qu'il démissionnait de son poste de directeur général pour raison de santé, ajoutant: «J'ai tenu la scène pendant très longtemps, deux fois plus longtemps en fait que ceux qui m'ont précédé



LA DILIGENCE DANS L'OUEST

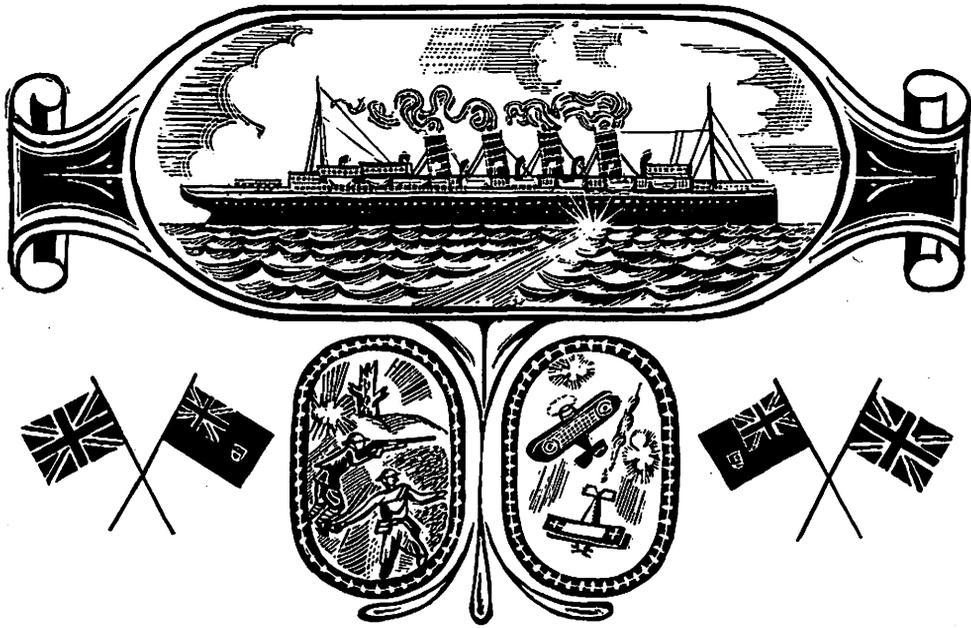
Bien que les beaux jours de la diligence dans l'est du Canada aient pris fin dans les années 1850 avec la venue du chemin de fer, B. C. Gardner, président de la Banque de Montréal de 1948 à 1952, se rappelle avoir utilisé ce mode de transport dans l'Ouest jusqu'en 1911. Alors qu'il était directeur de la succursale de la *Bank of British North America* à Rossland, en Colombie-Britannique, Gardner fut chargé d'inspecter la succursale de Fort George, à quelque quatre cents milles au nord-ouest. Après avoir remonté la vallée du Fraser jusqu'à Quesnel en automobile et par bateau à roue, il dut prendre la diligence à six chevaux pour les soixante-quinze milles qui restaient à parcourir. Comme la diligence faisait des embardées sur la route rude et cahoteuse, les seize voyageurs entassés dans ce véhicule redoutaient l'approche de chaque pont à chevalet, car aucun garde-fou ne les séparait du fond béant de la vallée.

Ces moyens primitifs de transport ne furent qu'une des difficultés auxquelles se heurtèrent les pionniers de la Banque dans l'Ouest. Parfois, il leur fallait construire eux-mêmes leurs bureaux, qui leur servaient aussi de logement. La nuit, les fonds de la Banque étaient souvent cachés sous les matelas et, les matins d'hiver, il n'était pas rare d'avoir à faire fondre l'encre.

à la direction générale.» Une motion exprimant le regret que suscitait la décision de Clouston fut applaudie chaleureusement par les actionnaires et approuvée à l'unanimité. Agé alors de soixante-deux ans, Sir Edward Clouston demeura vice-président de la Banque et de la *Royal Trust Company* jusqu'à ce que la mort vienne le surprendre pendant une réunion, le 23 novembre 1912.

Le poste de directeur général fut confié à H. V. Meredith qui avait été l'adjoint de Clouston pendant plusieurs années. Elu administrateur en juillet 1910, distinction jamais accordée auparavant à un directeur de son rang, Meredith connut un avancement rapide. Après sa nomination à la direction générale en décembre 1911, il se vit confier la vice-présidence à la mort de Clouston et, en octobre 1913, lorsque R. B. Angus cessa de prendre «une part active aux affaires financières», il devint le quinzième président de la Banque. Le poste de vice-président resta vacant jusqu'en 1916, et le personnel de la haute direction fut complété par la nomination d'un directeur général, Sir Frederick Williams-Taylor, et d'un directeur général adjoint, A. D. Braithwaite, qui était jusque-là inspecteur des succursales en Ontario.

CHAPITRE TREIZE



L'EFFORT DE GUERRE

L'EFFORT DE GUERRE

- 1 -

Meredith et Williams-Taylor, comme Edwin King avant eux, étaient d'ascendance irlandaise, ce qui apporte un autre démenti à la légende de l'influence écossaise sur la Banque de Montréal. Autre constatation intéressante, ils semblent avoir formé la première équipe de direction de l'histoire de la Banque. Auparavant, le plus haut poste administratif avait été successivement confié à des personnes d'une grande compétence; dorénavant, et pendant quinze ans, il allait être assumé par deux hommes ayant une personnalité comparable et une expérience complémentaire de la banque, collaboration qui se révéla fructueuse.

Henry Vincent Meredith était né à London (Ontario) en 1850, cinquième garçon d'une famille d'origine irlandaise qui en comptait neuf. Quatre de ses frères avaient choisi de faire carrière dans le droit et, au moment où Henry Vincent devint président de la Banque de Montréal, le premier, Sir William Meredith, était juge en chef de l'Ontario, un autre, Richard Meredith, était juge à la cour d'appel de l'Ontario, le troisième, Edmund, avait rempli un

mandat de deux ans à la mairie de London, et le quatrième, Thomas, était le conseiller juridique de cette ville. Un autre frère, Charles, avait quitté la Banque de Montréal pour fonder sa propre maison de courtage et il devint plus tard président de la Bourse de Montréal.

Après avoir fait ses études au Hellmuth College de London, Vincent Meredith entra comme commis à la succursale de la Banque de Montréal à Hamilton, en 1867. Il avait alors dix-sept ans. Il acquit de l'expérience dans diverses succursales, puis fut nommé en 1879 comptable de la succursale principale de Montréal. L'année suivante, il devenait sous-inspecteur des succursales et pendant sept ans il voyagea entre Halifax et le terminus du Canadien Pacifique, revenant ensuite à Montréal à titre de directeur adjoint du bureau principal. Nommé directeur en 1889, il fut promu adjoint du directeur général Edward Clouston quatorze ans plus tard. La voie de la présidence lui était alors ouverte, et il y accéda en 1913.

Frederick Williams-Taylor était de treize ans le cadet de Meredith. Né en 1863 à Moncton, au Nouveau-Brunswick, de parents irlandais et Loyalistes, il avait quinze ans lorsqu'il entra au service de la Banque à Moncton. Pendant sept ans, il fut commis dans plusieurs succursales des Maritimes, et si Meredith ne remarqua pas ce jeune homme prometteur au cours de ses visites d'inspection, ils firent certainement connaissance lorsque Williams-Taylor fut muté à Montréal en 1885. Après avoir occupé divers postes en Ontario et au service d'inspection dans les années 1890, Williams-Taylor fut nommé codirecteur à Chicago en 1904. Un an après, il devenait directeur par intérim de la succursale de Londres et, l'année suivante, succédait au directeur Alexander Lang qui prenait sa retraite. L'habileté avec laquelle il négocia les placements britanniques au Canada lui valut l'honneur d'être créé chevalier en 1913 et une réputation sans égale parmi les banquiers canadiens de l'époque.

Aucun des deux banquiers n'était passé par l'agence de New-York, ce qui devait devenir plus tard une condition *sine qua non* de promotion aux plus hauts postes administratifs, mais Meredith était bien connu à New-York et avait fait plusieurs voyages à Mexico; de son côté, Williams-Taylor avait séjourné à Chicago et s'était fait des relations dans les grandes banques des îles Britanniques, de Paris et des autres capitales européennes. Ensemble, les deux hommes connaissaient donc les arcanes de la haute finance mieux qu'aucun de leurs prédécesseurs. Ils ne pouvaient prévoir, toutefois, les défis nouveaux qu'ils devraient relever ni les vastes changements dont ils allaient être témoins en l'espace de quelques années.

En décembre 1912, s'adressant pour la dernière fois aux actionnaires en sa qualité de président, R. B. Angus n'avait pas hésité à employer les qualificatifs – rares dans la bouche d'un banquier – de «phénoménale», «prodigieuse», «extraordinaire» pour décrire «une année de prospérité générale et presque ininterrompue dans toute l'étendue du pays.» Le Canada avait reçu 386,000 immigrants, soit une augmentation de dix pour cent par rapport à l'année précédente, la récolte de blé avait de nouveau dépassé les deux cents millions de boisseaux, le total des importations et des exportations du Dominion se chiffrait pour la première fois à plus d'un milliard de dollars.

Les états financiers de la Banque de Montréal ne démentaient pas ces statistiques exaltantes. L'année avait été marquée par une augmentation constante des bénéfices, une hausse du dividende comme Clouston l'avait souhaité (les actionnaires recevant un surdividende de deux pour cent en plus du dividende habituel de dix pour cent), un accroissement de la réserve et du capital versé qui tous deux atteignaient \$16 millions, enfin l'ouverture de dix-sept nouvelles succursales. La répartition de ces dernières était en elle-même un autre signe d'une économie florissante. Le retour de la Banque de Montréal à Windsor, par exemple, annonçait le succès de la jeune industrie canadienne de l'automobile, tout comme l'ouverture de nouvelles succursales à Granby et à Magog reflétait le développement d'une industrie textile reposant sur des assises plus solides. L'établissement de la succursale d'Ogden Shops à Calgary correspondait à l'expansion des ateliers d'entretien du C.P.R., nécessitée par le commerce des grains de l'Ouest, et les deux nouvelles succursales de Montréal étaient une conséquence de la croissance rapide de toutes les grandes villes canadiennes.

L'augmentation de capital, comme R. B. Angus le déclara aux actionnaires, n'était nullement prématurée. Dès le début de 1912, on pouvait prévoir que les besoins d'une activité économique débordante porteraient la circulation fiduciaire des banques à son plafond légal. Plutôt que de recourir à l'accroissement de quinze pour cent autorisé par la loi des banques – et devenir ainsi redevables de la taxe gouvernementale –, les administrateurs préférèrent augmenter de nouveau le capital de la Banque. Réunis en assemblée extraordinaire le 18 juin 1912, les actionnaires autorisèrent la Banque, par un vote unanime de 70,548 voix, à porter son capital de \$16 millions à \$25 millions. La Trésorerie donna sa sanction en juillet, «permettant ainsi une autre émission d'actions lorsque les administrateurs le jugeront à propos.» On ne prit toutefois aucune disposition en vue de mettre de nouvelles actions sur le marché,

et l'année suivante la revision décennale de la loi des banques offrit une autre solution que les banques acceptèrent sans hésitation.

La revision de la loi des banques aurait dû avoir lieu en 1911, mais elle fut reportée pendant deux sessions successives du Parlement. En 1912, les banques reçurent l'autorisation d'accroître leur circulation pendant six mois au lieu de quatre, mais elles eurent néanmoins du mal à répondre aux besoins au moment de la moisson et restaient opposées à la taxe de cinq pour cent sur l'excédent de circulation. La plus importante innovation de la revision de 1913 fut donc la création d'une réserve centrale où les banques pouvaient déposer de l'or ou des billets du Dominion, recevant en échange le droit d'émettre leurs propres billets jusqu'à concurrence de leur dépôt, indépendamment de leur capital versé. La gestion de cette réserve était confiée à quatre administrateurs, trois nommés par l'Association des banquiers canadiens et un par le ministre des Finances. Pour faciliter davantage le financement de l'agriculture, la revision de la loi modifia aussi un autre grand principe du régime bancaire canadien. Les dispositions relatives aux prêts sur gages, qui ne s'appliquaient auparavant qu'aux grossistes, furent élargies pour permettre des avances aux cultivateurs contre la garantie du grain battu provenant de leur ferme.

Deux autres adjonctions à la loi bancaire étaient une conséquence des nombreuses fusions de banques survenues au cours de la décennie précédente, souvent par suite de la faillite d'une des banques fusionnant. Dorénavant, les fusions devaient recevoir l'approbation préalable du ministre des Finances, et les actionnaires de chaque banque étaient tenus de désigner des vérificateurs comptables choisis dans une liste établie par l'Association des banquiers canadiens et approuvée par le ministre des Finances. En 1909, le *Journal de l'Association des banquiers canadiens* avait publié un commentaire sur une étude faite aux Etats-Unis par le contrôleur de la monnaie et indiquant que près du tiers des faillites de banques nationales survenues dans ce pays depuis la fin d'octobre 1893 étaient attribuables à des pratiques frauduleuses. Au Canada, on comptait pour la même période quatre faillites d'origine frauduleuse sur six, et le gouvernement avait été pressé d'intervenir. Reprenant les arguments invoqués en 1880, le ministre des Finances refusa d'imposer un contrôle d'Etat, et on adopta à la place la «vérification des actionnaires», système en vigueur à la *Bank of British North America* depuis de nombreuses années.

A l'assemblée annuelle de décembre 1913, les actionnaires de la Banque de Montréal élurent les premiers vérificateurs comptables de la Banque – George

Hyde et James Hutchison de Montréal, et J. Maxtone Graham d'Edimbourg – qui se partagèrent des honoraires de \$15,000. Les actionnaires confirmèrent aussi l'élection de William McMaster, choisi par le Conseil en octobre pour combler la vacance créée par le décès de James Ross. Bien qu'il n'eût aucun lien de parenté avec le William McMaster qui avait quitté la Banque de Montréal pour fonder la Banque canadienne de Commerce en 1867, le nouvel administrateur de la Banque de Montréal démissionna du conseil d'administration de cette banque torontoise avant d'accepter l'offre de sa rivale montréalaise. Industriel bien connu, actionnaire de plusieurs entreprises sidérurgiques, McMaster demeura administrateur jusqu'à sa mort en 1930 : il fut alors remplacé par son fils, Ross H. McMaster, ancien administrateur de la Banque des marchands. La famille continue d'être représentée à la Banque : le petit-fils de William, David Ross McMaster, est membre du Conseil et l'un des principaux associés de McMaster, Meighen, Minnion, Patch & Cordeau, les conseillers juridiques de la Banque. Fondée en 1823 par William Badgley, cette firme ne devint liée à la Banque de Montréal que lorsque son fondateur prit un nouvel associé du nom de John J. C. Abbott.

D'autres changements étaient survenus au Conseil d'administration en décembre 1912. Huntly R. Drummond, le fils de Sir George, avait occupé le siège laissé vacant par le décès de Sir Edward Clouston, et on avait porté de douze à quatorze le nombre des administrateurs. Les deux nouveaux élus étaient D. Forbes Angus, fils du président retraité, et Charles B. Gordon qui avait dirigé la réorganisation financière de l'industrie canadienne du coton et était alors président de la *Dominion Textile Company*.

Le premier rapport présidentiel présenté par H. V. Meredith aux actionnaires de la Banque de Montréal, à l'assemblée annuelle de 1913, permettait de croire à première vue que l'économie canadienne avait atteint de nouveaux sommets comme elle l'avait fait presque chaque année depuis l'élection de Laurier, dix-sept ans auparavant. La population s'était accrue de 400,000 immigrants, chiffre qui n'a jamais été dépassé ; les exportations avaient augmenté de vingt-sept pour cent, réduisant de plus de soixante-dix millions de dollars le déficit de la balance commerciale. De son côté, la Banque de Montréal avait enregistré un accroissement des dépôts, des prêts et de la circulation fiduciaire. Elle avait maintenu son dividende de douze pour cent et ouvert douze nouvelles succursales. Trois de ces dernières étaient situées à Montréal, quatre en Ontario, quatre dans les provinces de l'Ouest et une à Londres. Etablie à Waterloo Place, près de Pall Mall, pour servir les Canadiens



CAMP DE PETAWAWA (1917)

La petite agglomération de tentes et de constructions rudimentaires, représentée sur cette peinture à l'huile, formait le gros du camp d'artillerie de Petawawa, en Ontario. Au premier plan, on voit les membres d'une batterie de l'Artillerie royale du Canada faisant des exercices avec un avant-train d'affût de canon. Ce camp fut choisi en raison de son isolement, à 100 milles au nord-ouest d'Ottawa, et une superficie de 101 milles carrés fut interdite au public et réservée pour les exercices de tir.

Vingt jours après le début de la Première Guerre mondiale, le premier camp d'entraînement des membres du Corps expéditionnaire canadien fut établi à Valcartier, dans le Québec, et la Banque de Montréal y ouvrit immédiatement un bureau provisoire pour payer la solde de 33,000 hommes de troupe. En 1916, il y avait quinze autres camps dans le pays, et la Banque avait installé des succursales provisoires dans quatre d'entre eux, la sous-agence de Petawawa ayant été ouverte en juin 1916.

de passage dans la capitale britannique, cette succursale du West End allait connaître rapidement une grande popularité.

Au cours de cette quatre-vingt-seizième année de son existence, la Banque de Montréal n'avait éprouvé de difficultés qu'en un seul point de son vaste réseau. A Mexico, une nouvelle crise politique avait éclaté, marquée en février 1913 par *la decena trágica*, «les dix jours tragiques», faisant des centaines de victimes et livrant la capitale au règne de la terreur. A la demande de l'ambassadeur des Etats-Unis, le personnel de la Banque avait ouvert un bureau provisoire dans le sous-sol de l'ambassade pour fournir des fonds aux citoyens américains qui fuyaient le pays. Des employés intrépides bravèrent les balles perdues et dans une voiture drapée d'Union Jacks se frayèrent un passage dans les rues jonchées de débris, franchissant les barricades des deux factions opposées, pour venir chercher de l'argent à la succursale. En arrivant, ils constatèrent qu'un obus avait traversé les volets métalliques sans exploser.

Après de nombreuses années où le baromètre était demeuré au beau fixe, il y avait toutefois des ombres au tableau de la situation économique brossé par Meredith en 1913. La spéculation foncière dans l'Ouest était arrivée au bout de sa course, comme les rapports annuels de la Banque le prédisaient depuis longtemps, et la valeur des terres dans de nombreuses régions de la Prairie fondait au soleil. L'indice général des prix s'était assez bien maintenu, mais il y avait eu un accroissement du chômage, l'économie ne pouvant plus absorber le flot d'immigrants qui continuaient à franchir la frontière américaine et à débarquer dans les ports du Saint-Laurent. Il semble bien, à vrai dire, que le Canada avait atteint un autre palier de son développement économique.

Comme cela était arrivé si souvent dans le passé, les causes de ce ralentissement avaient leur origine à l'étranger. Pendant deux ans, la guerre dans les Balkans avait désorganisé l'activité commerciale et financière de l'Europe; les taux d'intérêt étaient à la hausse sur le marché de Londres et les investissements britanniques à l'étranger, principal facteur de la croissance économique du Canada pendant de nombreuses années, commençaient à diminuer. De 1901 à 1912, ces exportations de capitaux avaient atteint \$5.8 milliards; plus du quart avait été placé au Canada en obligations du Dominion, des provinces et des municipalités ou en titres ferroviaires, garantis ou cautionnés par le gouvernement. Les capitaux étrangers investis au Canada entre 1900 et 1913 se chiffèrent à \$2.5 milliards et leur incidence est décrite en ces termes par le professeur F. A. Knox: «Cet apport massif de capitaux permit donc aux

banques de continuer l'expansion du crédit en dépit du fait que le déficit de la balance des paiements, pendant les années de cette dernière grande vague de prospérité, aurait englouti l'encaisse et les réserves de devises de toutes les banques s'il avait fallu le combler sans emprunter à l'étranger.»

Même si le déficit de la balance commerciale avait été ramené à environ \$200 millions en 1913, la situation inspirait des craintes à la nouvelle équipe de direction de la Banque de Montréal, particulièrement à son plus jeune membre. A Londres, Williams-Taylor avait placé sans difficulté des centaines de millions de dollars de titres canadiens, mais durant l'été de 1913 une bonne partie des émissions d'obligations de Toronto, Winnipeg, Port Arthur et Fort William étaient restées entre les mains des syndicats de garantie. Le président Meredith résuma ainsi la situation : «Les entrées massives de capitaux britanniques et étrangers dans les dernières années, à des fins de placement et de spéculation, ont maintenant été freinées après avoir causé une expansion passablement malsaine. Elles contribuèrent au déclenchement de la spéculation foncière dans l'Ouest, spéculation qui, grâce en particulier aux sages dispositions de la loi des banques, n'a été le fait que de particuliers sans que l'ensemble du pays ne soit atteint de façon notable.» Le discours annuel se terminait par ces mots «de conseil et de confiance» :

«La sagesse nous dicte une attitude de prudence. Tant que la situation financière demeurera instable en Europe, nous ferons bien de nous hâter avec lenteur. Ce n'est pas le moment de se lancer dans des entreprises à caractère spéculatif ni de prendre de nouveaux engagements sans en assurer au préalable le financement, et dans la mesure du possible les commerçants et industriels devraient éviter d'accumuler des stocks. Par ailleurs, l'économie canadienne repose sur des assises solides. Les affaires continuent à être bonnes dans l'ensemble, comme je l'ai dit, et nous avons à peine entamé nos vastes richesses naturelles. Le nombre des immigrants augmente, la construction ferroviaire va de l'avant, chaque jour nous avons accès à de nouveaux territoires et à de nouvelles sources de richesse, notre pays continue à jouir de la confiance des capitalistes britanniques et étrangers. Une pause ne peut donc que revigorer le Canada en vue de réalisations plus grandes encore.»

Moins de sept mois plus tard, le 28 juin 1914, l'archiduc François-Ferdinand d'Autriche était assassiné à Sarajevo, en Bosnie, par un jeune révolutionnaire.

- 2 -

Au début d'août 1914, moins de sept semaines après l'assassinat de l'archiduc héritier d'Autriche, les Empires centraux entrèrent en guerre contre la Russie, la France et l'Angleterre. A la mi-juillet encore, les Canadiens qui en avaient les moyens passaient leurs vacances à leur villa d'été et les Anglais s'inquiétaient davantage des troubles en Irlande que de l'évolution de la situation de l'autre côté de la Manche. Mais à la fin du mois la Bourse de Londres suspendit ses opérations et le lendemain, samedi 1^{er} août, l'Allemagne déclara la guerre à la Russie. Le lundi matin, lorsque les banques canadiennes ouvrirent leurs portes, les déposants attendaient à toutes les succursales du pays pour retirer leur argent et convertir en or la monnaie de papier. C'était la première fois depuis 1837 qu'on assistait au Canada à une ruée d'envergure sur les banques; à Montréal et à Toronto en particulier, l'importance des retraits créa un début de panique.

Lorsque la nouvelle de la déclaration de guerre arriva à Ottawa, le ministre des Finances W. T. White interrompit ses vacances et rentra précipitamment dans la capitale où il convoqua le président de la Banque de Montréal et les principaux directeurs de banques. Beaucoup étaient à leur maison de campagne, mais le lundi matin la plupart avait répondu à la convocation. Le même jour, le Canada abandonnait l'étalon or par un arrêté en conseil qui suspendait la convertibilité des billets du Dominion et des billets de banque, et autorisait les banques à rembourser les dépôts avec leurs propres billets n'ayant pas auparavant force libératoire.

La suspension de la convertibilité protégea les réserves d'or du Canada, mais plaça les banques devant de nouvelles difficultés. Comme les billets constituaient une créance privilégiée, les déposants inquiets pouvaient retirer leurs dépôts en billets pour accroître la sûreté de leurs épargnes. Or, l'émission d'une banque était limitée au montant de son capital versé, sauf pendant la saison des récoltes, et ne pouvait être augmentée que par des dépôts à la réserve centrale. Vu les circonstances, il était peu probable que les banques aient recours à cette solution, c'est pourquoi le gouvernement leur fournit deux moyens d'accroître leur masse monétaire. Le premier consistait à étendre à douze mois la période durant laquelle les banques pouvaient augmenter leur circulation fiduciaire pour financer le transport des céréales; le second était d'accorder aux banques un privilège de réescompte en leur permettant d'emprunter sur nantissement des billets du Dominion. Ceux-ci pouvaient alors être mis en circulation ou servir de couverture aux billets de la banque.

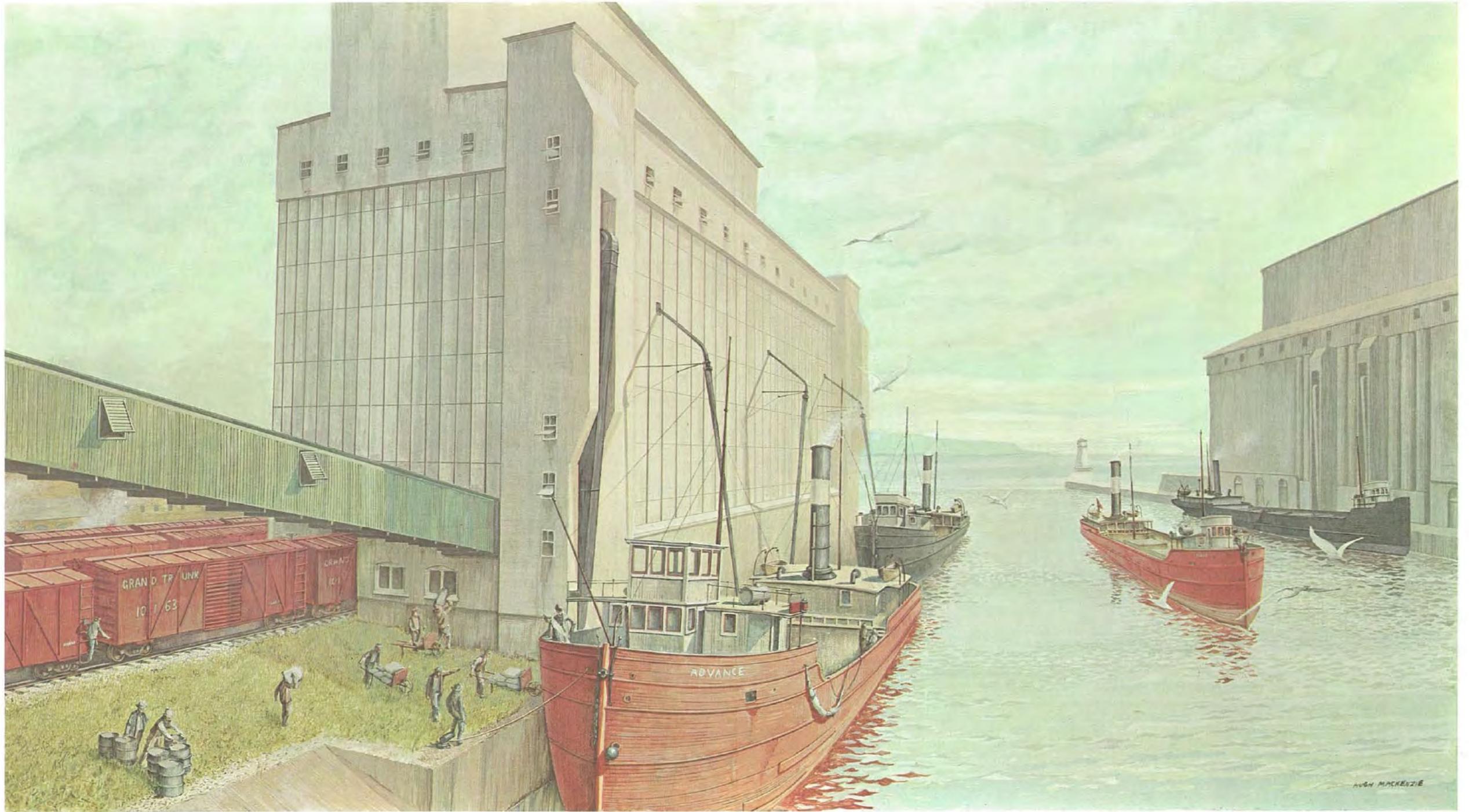
LE TRANSPORT DU BLÉ AU
DÉBUT DU SIÈCLE

La première cargaison de blé de la Prairie canadienne destiné à l'exportation fut chargée sur le cargo à vapeur *Erin*, à Port Arthur, en 1883. La même année, le Canadien Pacifique construisait le premier élévateur à grains en amont des Grands Lacs. Port Arthur et Fort William ont toujours été les deux principaux ports où le blé canadien est chargé sur les cargos des Grands Lacs, bateaux d'un type spécial mis en service au tournant du siècle. Les énormes élévateurs à grains, comme les deux représentés ici, assuraient l'entreposage, le classement, l'inspection et le nettoyage des grains. Vers 1900, les grains étaient le plus souvent aspirés des élévateurs et refoulés par des canalisations directement dans les compartiments des cargos amarrés au pied des élévateurs. Cependant, il y en avait encore une partie qu'on transportait en sacs à fond de cale.

Le rapide essor de la population de la Prairie au cours des premières années du siècle amena une amélioration des techniques du *dry farming* et la création de variétés de blé plus résistantes. Ce double phénomène coïncida avec une demande croissante de produits agricoles chez les pays toujours plus industrialisés de l'Europe, ainsi que dans l'est du Canada et des Etats-Unis.

Il fallut presque tripler la longueur des voies ferrées dans les provinces de la Prairie afin de pouvoir transporter la récolte de blé: de 1900 à 1913, la production passa de 23 à 209 millions de boisseaux; les emblavures, de 2.5 à 10 millions d'acres. Le transport des céréales contribua à faire des canaux de Sault-Sainte-Marie, entre le lac Supérieur et le lac Huron, les plus actifs du monde, avec un tonnage supérieur à celui du canal de Suez ou du canal de Panama.

Peinture de Hugh Mackenzie, A.O.C.A., O.S.A.



HUGH MACKENZIE

Grâce à ces mesures – incorporées peu après à la loi de finances de 1914 –, les craintes du public furent dissipées et les banques purent accroître leur circulation en fonction de la demande. La Banque de Montréal ne tarda pas à profiter du privilège de réescompte. Au début d'octobre, elle reçut \$900,000 en déposant pour un million de dollars de billets du Trésor de la ville de Montréal et, un mois plus tard, un autre montant de \$5 millions contre la garantie d'un billet du Dominion d'une égale valeur. L'intervention gouvernementale eut aussi un effet à long terme : la responsabilité du maintien des réserves d'or du Canada, et donc de la valeur de sa monnaie, passa des banques au gouvernement fédéral. Toutefois, comme on le fit observer à l'assemblée annuelle de la Banque en 1914, les réserves des banques canadiennes à l'étranger contribuèrent puissamment à protéger les stocks d'or du Canada.

Dès la déclaration de la guerre, des milliers de réservistes britanniques rejoignirent leurs régiments en Angleterre, atténuant le chômage au Canada. Ils furent suivis en octobre par le premier contingent du Corps expéditionnaire canadien, qui comptait 162 employés de la Banque de Montréal. Au mois d'août, les administrateurs de la Banque avaient affecté \$100,000 à des fins patriotiques, et en septembre on avait ouvert un bureau provisoire au camp militaire de Valcartier. Ce bureau fut fermé lorsque les troupes à l'entraînement gagnèrent leurs quartiers d'hiver, mais la Banque le rouvrit ensuite chaque été et établit des bureaux semblables aux camps Hughes, Borden, Exhibition et Petawawa.

L'activité industrielle connut un temps d'hésitation, les chefs d'entreprise ne sachant pas très bien ce qu'on attendait d'eux. On put en effet croire au début que l'effort de guerre du Canada se limiterait à l'envoi d'hommes plutôt que de matériel, et pendant plusieurs mois l'industrie manufacturière resta inactive, s'inquiétant de l'écoulement de sa production du temps de paix. Un exemple typique nous est fourni par la société Massey-Harris qui était en 1914 l'un des principaux fabricants de machines agricoles au monde, comptait des succursales ou agences dans tous les pays producteurs de céréales et exportait probablement plus que toute autre entreprise manufacturière du Canada. Cette société ferma ses usines du mois d'août au mois de décembre 1914.

Au début de 1915, la guerre de mouvement fit place à la guerre de tranchées et il devint évident que les grandes régions agricoles d'Europe resteraient aux mains de l'ennemi et que les dominions, avec les Etats-Unis et l'Argentine, devraient assurer le ravitaillement des puissances alliées. Le cours du blé dépassa \$1.60 le boisseau à Winnipeg, et les agriculteurs de la Prairie se

préparèrent à ensemer une superficie record en blé de printemps. Ce n'est toutefois qu'en 1917, lorsque les Allemands employèrent des gaz asphyxiants à Ypres et torpillèrent le *Lusitania*, que la période d'attente prit fin au Canada. A partir de ce moment, le gouvernement et le peuple canadiens mobilisèrent toutes leurs ressources en vue de la guerre, avec une énergie qui étonna le monde. On incita les éleveurs et les agriculteurs à augmenter leur cheptel et leurs emblavures, on réquisitionna des navires à des fins militaires, l'industrie s'équipa pour produire des obus, des armes défensives et le matériel nécessaire à une armée de volontaires qui allait bientôt atteindre 200,000 hommes.

Le financement de l'effort de guerre fut rendu possible grâce à l'esprit de décision des autorités financières, à un régime bancaire qui sut s'adapter avec souplesse aux exigences de l'heure, et à la participation du peuple canadien qui accepta de placer dans les emprunts de guerre ses épargnes et même ses revenus futurs. La Banque de Montréal, par son rôle de premier plan dans ce domaine, par les conseils de ses directeurs et le dévouement de son personnel, fit également sa part. Chargée des affaires financières du Dominion à Londres et à New-York, elle dirigea les négociations complexes et parfois délicates qui permirent au Canada de couvrir ses dépenses de guerre, d'ouvrir des crédits à la Grande-Bretagne et en même temps de renforcer l'économie et d'élargir ses bases.

La guerre eut de profondes répercussions sur l'appareil financier du Canada et les principes dont il s'inspirait. Avant 1914, on s'était surtout préoccupé de maintenir la valeur d'une monnaie rattachée à l'or. Au début des hostilités, le gouvernement fédéral suspendit la convertibilité, comme nous l'avons vu ; par la même occasion, il rendit possible une expansion de la monnaie de papier au moyen du réescompte, permettant ainsi aux banques, pour la première fois, d'accroître leurs réserves sans devoir rapatrier leurs avoirs à l'étranger. Ces mesures furent suivies par le blocage des taux d'escompte et l'adoption par les provinces de moratoires touchant certaines créances, notamment les hypothèques. Toujours en vue de défendre la monnaie, une entente négociée avec le gouvernement britannique mit à la disposition du Canada un crédit de £12 millions à Londres en attendant que soit régularisé le compte des dépenses canadiennes en Europe et des dépenses britanniques au Canada. En même temps, les banques canadiennes acceptèrent de souscrire au premier emprunt de guerre lancé en Grande-Bretagne, la Banque de Montréal contribuant pour £250,000.

Malgré les expédients employés, le gouvernement canadien se trouva dans une situation financière précaire par suite de la baisse des importations, les

revenus provenant des droits de douane et de régie ayant diminué en proportion. Les déficits croissants des chemins de fer pendant les premiers mois de la guerre rendirent cette situation encore plus critique. Néanmoins, au cours de l'année financière 1914-15, le gouvernement évita de faire appel à l'épargne privée, que l'on croyait alors très restreinte et réservée exclusivement au financement du commerce intérieur. Il préféra emprunter \$5 millions aux banques à charte et accroître de \$46 millions ses émissions de billets maintenant inconvertibles. Lorsque ces billets furent mis à la disposition des banques, ils alimentèrent une vaste expansion du crédit qui permit sans aucun doute de maintenir l'activité industrielle, ralentie par la diminution des entrées de capitaux à partir de 1913. Par ailleurs, cette première augmentation de la masse monétaire dénotait l'intention du gouvernement de financer l'effort de guerre presque exclusivement par des emprunts, facilités par l'expansion du crédit bancaire, sans avoir recours à l'impôt. Cette politique conduisit inévitablement à l'inflation, avec son cortège d'injustices sociales.

Au printemps de 1915, la Grande-Bretagne commença à se ressentir de la saignée pratiquée dans sa trésorerie par les dépenses de guerre. En conséquence, alors qu'elle avait convenu au début de la guerre d'assumer en totalité le coût d'entretien de l'armée canadienne, elle dut restreindre ses engagements au corps expéditionnaire débarqué sur son sol. En outre, il était clair que la métropole devrait recevoir une aide financière pour continuer à se procurer au Canada les denrées alimentaires dont elle avait un besoin croissant. Le gouvernement canadien imposa des taxes nouvelles, mais de toute évidence les emprunts à l'étranger restaient pour lui la seule véritable source de fonds. Le marché de Londres étant exclu, il n'y avait pas d'autre choix que la place de New-York.

En 1879, la Banque de Montréal avait lancé avec succès à New-York un emprunt de la Province de Québec, mais il n'y avait pas d'exemple d'une émission de titres du Dominion dans cette ville, et la correspondance échangée entre Thomas White et Sir Frederick Williams-Taylor révèle que ni le ministère des Finances ni la Banque n'étaient prêts à rompre avec cette tradition. Influencé sans doute par les heureux souvenirs de son séjour à Londres, Sir Frederick rappelait avec émotion que jamais dans l'histoire une colonie ou un dominion britannique n'avait songé à lancer un emprunt ailleurs que dans la capitale de l'Empire. Le directeur général de la Banque insistait sur les considérations sentimentales en jeu et évoquait les répercussions défavorables que ne manquerait pas d'avoir une telle rupture avec des coutumes bien établies.

Pour sa part, le ministre estimait que les circonstances ne lui laissaient pas le choix, quelque répugnance qu'il eût à rompre avec la tradition. Lorsqu'on décida finalement de procéder à l'émission, son montant fut limité à \$45 millions parce que le Canada était l'une des nations belligérantes et l'on craignait qu'un emprunt plus élevé ne soulève de l'opposition aux Etats-Unis, qui s'efforçaient alors de garder une attitude de neutralité.

En réalité, l'émission fut mieux accueillie qu'on ne l'espérait et elle ouvrit la voie à de nombreux emprunts lancés aux Etats-Unis pendant la guerre et les années qui suivirent. Dès le milieu de 1915, la majorité des obligations de municipalités canadiennes étaient émises à New-York plutôt qu'à Londres. Les gouvernements provinciaux durent aussi se procurer des fonds à New-York et les investissements américains au Canada augmentèrent rapidement. A l'assemblée annuelle de la Banque de Montréal en décembre 1915, le directeur général fit observer que depuis le mois d'août 1914 les billets du Trésor canadien émis à Londres avaient été ramenés de £10 millions à £325,000, tandis que les emprunts canadiens à New-York passaient à \$142 millions pendant la même période. Le marché de Londres ne devait jamais plus détenir le monopole presque exclusif des emprunts canadiens.

L'emprunt de 1915 servit de tremplin à la Grande-Bretagne et, devant le succès de l'émission canadienne, un emprunt franco-britannique de \$500 millions fut lancé à New-York. Mais le marché américain, épuisé par cette ponction, devint temporairement fermé aux obligations canadiennes. C'est alors que le ministre des Finances, de concert avec la Banque de Montréal, l'Association des banquiers et plusieurs autres banques, commença à préparer les modalités d'un appel à l'épargne canadienne.

Au printemps de 1915, la superficie affectée aux grandes cultures atteignit au Canada un chiffre sans précédent, l'ensemencement de trente-neuf millions d'acres représentant une augmentation de dix-sept pour cent par rapport à 1914 et de onze pour cent comparativement au record établi en 1911. La nature ayant ensuite prodigué ses bienfaits à la terre, la récolte fut prodigieuse. La production de blé dépassa de soixante-dix pour cent celle de la meilleure année précédente, atteignant presque 400 millions de boisseaux, et la récolte d'avoine fut aussi abondante. Bien que le prix du blé dur N° 1 du Manitoba eût baissé de treize pour cent entre les semailles et la récolte (de \$1.32 à \$1.13), la valeur de la production des grandes cultures s'éleva à \$825 millions en 1915, soit une augmentation de presque quarante pour cent qu'on ne pouvait attribuer à l'inflation. L'ensemble de l'économie bénéficia de ces brillants résultats; la société

Massey-Harris doubla son chiffre de ventes dans la Prairie, les succursales de banques furent autorisées à prolonger leurs crédits, de nouvelles succursales s'établirent mais avec plus de modération qu'avant la guerre.

A la fin d'octobre 1915, les dépôts dans les banques à charte dépassaient le milliard de dollars, mais malgré cette preuve de l'existence d'importantes disponibilités, c'est avec beaucoup d'appréhension que le premier emprunt de guerre fut lancé au Canada en novembre. On s'était contenté d'un objectif de \$50 millions; les souscriptions atteignirent le double de cette somme. Un nouveau prospectus fut rédigé à la hâte pour absorber l'excédent et très peu de souscripteurs usèrent du droit d'annulation qu'il comportait. Les \$50 millions supplémentaires furent ensuite prêtés à la Grande-Bretagne pour couvrir ses achats au Canada. Les banques avaient offert de souscrire \$25 millions sans commission, mais en définitive la répartition proportionnelle ne leur accorda que \$21 millions du montant total. Pour sa part, la Banque de Montréal souscrivit \$3.6 millions.

Cependant, ce n'est pas en participant directement aux emprunts publics mais en achetant des billets du Trésor à court terme que les banques canadiennes contribuèrent le plus au financement de l'effort de guerre. Depuis plusieurs années déjà, le gouvernement canadien avait coutume d'emprunter provisoirement des fonds en prévision de la vente de titres à long terme; il ne fit que poursuivre cette politique, mais sur une plus grande échelle. Tandis qu'en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis les banques achetèrent directement et en grandes quantités des bons de la Victoire et de la Liberté, au Canada la conjonction de plusieurs facteurs – régime de banques à succursales, importance de l'épargne privée et ferveur patriotique – favorisa l'achat massif de bons de la défense payables par versements, les banques fournissant à la fois le réseau de vente et le crédit.

Pour la Banque de Montréal et ses prudents administrateurs, la possibilité offerte à n'importe quel salarié d'acheter à tempérament des bons de la défense constituait une audacieuse innovation. A vrai dire, ces opérations différaient peu des prêts sur marge consentis couramment pour l'achat de valeurs mobilières, mais cette forme de crédit n'était accordée habituellement qu'aux courtiers patentés et on ne l'avait jamais rendue accessible à un aussi grand nombre de personnes pour d'aussi petits montants. Il ne fait pas de doute qu'en acceptant cette innovation les banques contribuèrent pour beaucoup au succès des emprunts de la Victoire lancés par la suite au Canada. Les prêts, d'une durée d'un an, étaient remboursables par versements trimestriels ou

mensuels et portaient le même taux d'intérêt que les bons, soit 5½ pour cent.

Grâce à leur réseau de succursales, dont les ramifications s'étendaient dans tout le Dominion, les banques canadiennes pouvaient rejoindre tous les souscripteurs éventuels en l'espace de quelques heures. Elles évitèrent ainsi au gouvernement les frais d'une campagne de souscription comparable à celle qui accompagna la vente de bons de la Liberté aux Etats-Unis. Mais le rôle de cette vaste organisation ne se limita pas à la vente de bons de la défense et de certificats d'épargne; elle fournit au gouvernement un moyen de communication sûr et efficace par le truchement duquel il put stimuler d'autres campagnes nationales, depuis le recrutement de la Croix-Rouge jusqu'aux mesures de restriction. Après la guerre, Sir Thomas White devait évoquer en ces termes la collaboration entre le gouvernement et les banques: «J'ai découvert, alors que j'étais ministre des Finances, que le réseau des banques canadiennes était le meilleur instrument dont puisse disposer un ministre des Finances pour lancer un emprunt national. Je ne connais rien de semblable au monde. . . . Mon rôle était très simple. Il me suffisait de décrocher le téléphone et de dire au président de l'Association des banquiers canadiens: «Je voudrais que toutes les banques à succursales du Canada soient avisées de telle chose.» Et c'était fait.»

Outre leur participation à la mobilisation des ressources financières du pays, les banques fournirent à l'armée canadienne un nombre de volontaires qui se compare, toutes proportions gardées, à celui des autres professions et corps de métier. En 1917, par exemple, 810 employés de la Banque de Montréal, soit presque cinquante pour cent de son personnel, avaient quitté leur emploi pour s'engager sous les drapeaux. Des départs aussi nombreux entraînaient évidemment plusieurs changements. Avant 1914, les femmes sténographes étaient rares, même au siège social, et la comptabilité était un domaine réservé aux hommes. A la fin de la guerre, des centaines de jeunes filles et de femmes avaient été engagées comme sténographes et secrétaires, occupant même tous les emplois de bureau inférieurs au poste de directeur. Acceptées d'abord de mauvais gré et ensuite parce qu'elles étaient la seule main-d'œuvre disponible, les femmes prouvèrent – à la grande surprise de la rue Saint-Jacques et de Bay Street – qu'elles étaient aussi habiles à compter l'argent et à tenir les livres qu'à percer des douilles d'obus, conduire des camions et piloter des avions. A l'assemblée annuelle de 1917, on fit remarquer que le personnel de la Banque de Montréal comptait quarante-deux pour cent de femmes. Cette situation, qui existait dans toutes les entreprises commerciales et industrielles du Canada, incita plusieurs gouvernements provinciaux à accorder le droit de vote aux

femmes, et en 1917 le Parlement fédéral institua le suffrage restreint pour toutes les Canadiennes.

Les nécessités de la guerre poussèrent également la Banque à s'adapter – non sans méfiance – à l'ère de la machine. Si les machines à écrire avaient fait leur apparition dans certaines banques au début du siècle, la machine à additionner, qu'on appelait alors «arithmomètre», était encore considérée comme une vile invention favorisant le travail bâclé. On continuait à calligraphier les écritures de la Banque, et les volumineux grands livres étaient devenus si lourds qu'il fallait des commis robustes pour les transporter des chambres fortes. Par égard à son personnel féminin, la Banque adopta alors des grands livres biblorhaptés dont on pouvait facilement enlever les feuilles. Enfin, la guerre motiva plusieurs relèvements de salaires de tous les employés, du directeur général au simple commis, ceux-ci recevant en outre des gratifications allant jusqu'à quinze pour cent de leur salaire annuel.

– 3 –

Au début de 1916, par suite de l'élargissement et de l'intensification du conflit sur les champs de bataille européens et le long des routes de navigation de l'Atlantique, le Canada mobilisa toutes ses ressources humaines et matérielles en vue de la victoire finale. Le jour de l'an, le gouvernement annonça que les effectifs de l'armée seraient portés de 250,000 à 500,000 hommes, ce qui nécessiterait l'enrôlement d'un Canadien sur cinq en âge de porter les armes. Pour payer l'équipement et la solde de ces hommes, les autorités établirent un impôt sur les bénéfices des entreprises et, au mois de mars, lancèrent à New-York une série de trois emprunts de \$25 millions avec l'aide de la Banque de Montréal et de J.P. Morgan & Co.

Pendant ce temps, la Grande-Bretagne avait épuisé ses disponibilités. L'emprunt de \$500 millions ayant saturé le marché de New-York, les syndicats de souscription américains n'acceptaient plus d'émissions anglaises non garanties. Le gouvernement britannique chercha donc à se procurer des titres américains et canadiens pouvant servir de garantie subsidiaire, et le gouvernement canadien lui facilita la tâche en réglant ses dettes en titres canadiens qui pouvaient ensuite être donnés en garantie à New-York. La Grande-Bretagne rassembla également tout l'or qu'elle put trouver dans l'Empire pour payer ses achats aux Etats-Unis. Ottawa fit office de chambre de compensation, et vers la fin de la guerre soixante-quatre millions d'onces d'or en pièces et en lingots étaient

passés par la Trésorerie, soit une valeur de \$1.2 milliard au cours approximatif de vingt dollars l'once.

Sur le théâtre des opérations, l'année 1916 fut marquée par la bataille du Jutland qui établit la suprématie navale de l'Angleterre et par la coûteuse bataille de la Somme durant laquelle vingt-sept mille Canadiens furent tués ou blessés. Au moment de l'assemblée annuelle de la Banque, la guerre avait déjà coûté au Canada 14,000 morts, 45,000 blessés et \$354 millions.

Les exportations canadiennes ayant enregistré une hausse marquée, le Canada commença à utiliser l'excédent de sa balance commerciale pour payer l'intérêt de sa dette à l'étranger, au lieu d'avoir recours comme par le passé à des emprunts sur le marché de Londres. Néanmoins, pour que la métropole puisse continuer à s'approvisionner au Canada, le Dominion dut lui consentir des crédits de \$25 millions par mois. Après les emprunts émis à New-York en mars, le gouvernement canadien fit de nouveau appel à la population et lança en septembre 1916 un deuxième emprunt national. Une fois de plus, les souscriptions atteignirent le double de l'objectif de \$100 millions.

Comme le fit observer Sir Vincent Meredith – qui venait d'être élevé au rang de baronnet – à l'assemblée annuelle de décembre, les \$200 millions prélevés par les emprunts de guerre n'avaient pas réduit les dépôts en banque; au contraire, ceux-ci avaient même augmenté. En effet, si le gouvernement utilisait les fonds recueillis pour accorder des crédits à la Grande-Bretagne, ceux-ci servaient à leur tour à acheter des munitions et des denrées alimentaires au Canada. L'argent ne quittait donc pas le pays; il retournait dans le domaine public, et le président ajouta que les grandes entreprises avaient la sagesse d'en redéposer une grande partie. Ainsi, la plupart de ces entreprises qui avaient été des emprunteurs réguliers de la Banque n'éprouvaient plus le besoin de se faire accorder des avances, ce qui explique que les prêts et escomptes de la Banque de Montréal tombèrent de \$109 millions en 1914 à \$94 millions en 1916.

Si la place de Londres était fermée aux emprunts à long terme, il y avait encore une assez grande activité sur le marché des billets du Trésor, domaine familier aux banques canadiennes. La Banque de Montréal était bien placée pour y jouer un rôle de premier plan et se ranger « parmi les principaux prêteurs d'argent à court terme sur le marché de Londres. » De fait, ses prêts à vue sur les marchés de Londres et de New-York étaient passés de \$42 millions à \$113 millions pendant les deux premières années de la guerre. L'activité de la Banque à Londres ne se limita pas toutefois au marché monétaire. Sa succursale

de Waterloo Place devint rapidement le lieu de rendez-vous des militaires et civils canadiens de passage à Londres, et en 1917 la Banque dut ouvrir un autre bureau à Trafalgar Square. Ces deux succursales offrirent aussi aux Canadiens itinérants un service officieux de poste restante où ils pouvaient retirer leur courrier en provenance du Canada.

Depuis 1913, la Banque de Montréal n'avait pas de vice-président. Cette vacance fut peut-être intentionnelle la première année, tant que lord Strathcona occupa la présidence d'honneur. Mais après sa mort en 1914, il semble que les personnes à qui on offrit le poste le refusèrent parce que les exigences de la guerre les obligeaient à consacrer tout leur temps à la direction de leurs propres entreprises. Finalement, en 1916, la vice-présidence fut confiée à Charles Blair Gordon qui était alors sous-directeur de l'Office impérial de l'Armement et allait être nommé directeur général des approvisionnements de la Grande-Bretagne à Washington. On ne sait s'il accepta cette responsabilité parce qu'il estimait que la guerre touchait à sa fin, mais il est certain que l'attente d'une victoire imminente était devenue la note dominante aux assemblées annuelles de la Banque.

Les dirigeants de la Banque de Montréal n'étaient d'ailleurs pas les seuls à penser que la guerre serait de courte durée, mais la tournure des événements en Europe commençait à refroidir cet optimisme. Le Canada avait alors 434,000 hommes sous les drapeaux ; les engagements volontaires commençaient à ralentir et on parlait de conscription. Au début de 1917, le gouvernement décréta le rationnement et un impôt sur le revenu ; en mars, il lança un troisième emprunt national de \$150 millions. Une fois de plus, les Canadiens manifestèrent leur confiance en souscrivant \$260 millions. Au cours de l'été, une nouvelle émission de \$100 millions en billets du Trésor à deux ans eut moins de succès sur le marché de New-York que les émissions précédentes. Mais les Etats-Unis venaient de déclarer la guerre à l'Allemagne et les épargnants américains réservaient leurs fonds pour financer leur propre effort de guerre.

L'histoire nous apprend que l'entrée en guerre de l'Amérique, le 6 avril 1917, rendit inévitable la défaite des Empires centraux. A l'été de 1917, cette issue était loin d'être une certitude ; en fait, la guerre entra alors dans sa phase cruciale. La puissance militaire des Etats-Unis, qui reposait sur une armée régulière insignifiante et une garde nationale mal organisée et peu entraînée, était difficile à évaluer. La révolution russe et l'effondrement du front oriental avaient permis à l'Allemagne de reporter tout le poids de son armée sur le front occidental. Enfin, des cas de mutinerie dans l'armée française avaient révélé au

printemps de 1917 l'état d'épuisement des troupes. Les forces canadiennes, victorieuses à la crête de Vimy, formaient maintenant une armée distincte ayant son propre commandement, mais les engagements volontaires ne pouvaient fournir les renforts nécessaires. Peu après, la conscription souleva une violente controverse au Canada, et Sir Robert Borden fut réélu à la tête d'un gouvernement de coalition.

A la même époque, le Canada se trouva aux prises avec une nouvelle crise financière. La Trésorerie américaine avait soulagé la Grande-Bretagne de ses difficultés financières immédiates en lui ouvrant des crédits presque illimités pour s'approvisionner aux Etats-Unis, mais aux yeux de Washington le Canada était une possession britannique et donc la responsabilité de Londres. La Grande-Bretagne avait également besoin de crédits pour payer ses achats au Canada, et c'est le Dominion qui les lui fournit. A l'automne de 1916, un syndicat de six banques canadiennes avait ouvert un crédit renouvelable de \$20 millions à l'Office royal du blé, et en juin 1917 Sir Thomas White se fit accorder par les banques trois avances mensuelles de \$25 millions, en espérant qu'elles permettraient au gouvernement de tenir jusqu'au prochain emprunt national. Mais sur ces entrefaites le gouvernement britannique annonça qu'il devrait cesser ses achats de farine, bacon, fromage et autres produits canadiens si on ne lui ouvrait pas de nouveaux crédits. White se procura une partie des fonds nécessaires en émettant pour \$50 millions de billets du Dominion qui furent prêtés à la Grande-Bretagne. La Trésorerie britannique déposa à la Banque de Montréal à Londres les sûretés accessoires couvrant l'emprunt et celles-ci servirent à garantir l'émission de billets. White réunit ensuite les principaux représentants du monde de la finance et étudia avec eux le lancement d'un nouvel emprunt d'une ampleur encore jamais égalée.

Ce fut l'origine du premier emprunt de la Victoire, bientôt suivi de deux autres. Des milliers de personnes de toutes les classes de la société et de toutes les régions du Canada souscrivirent au total \$1.7 milliard. Le deuxième emprunt rapporta \$690 millions et suscita la participation sans précédent de plus d'un million de souscripteurs, la plupart achetant à crédit par l'intermédiaire de leur banque. Ces trois emprunts de la Victoire permirent à la Trésorerie canadienne de payer ses dépenses de guerre et de financer les achats britanniques au Canada. C'est ainsi qu'à la fin de la guerre le gouvernement canadien avait une dette flottante presque nulle et une créance de \$400 millions en Grande-Bretagne, compte tenu des fonds qu'il avait empruntés au Royaume-Uni pour l'entretien de ses troupes en Europe.

On n'a pu établir quelle proportion de ces bons avaient été vendus à tempérament par l'entremise de la Banque de Montréal, mais on sait qu'au moment de la première émission la Banque dut emprunter \$20 millions au titre de la loi de finances. La participation des banques canadiennes au financement de la guerre fut précisée à l'assemblée annuelle de décembre 1917 : elles avaient alors prêté au gouvernement impérial \$100 millions pour des achats de blé et \$160 millions pour des achats de munitions au Canada. Grâce au succès des emprunts publics, les banques n'avaient dû avancer au gouvernement canadien que \$147,500,000 sur une dette publique de \$948 millions, qui augmentait alors au rythme de un million par jour et engloutissait \$500,000 d'intérêts toutes les vingt-quatre heures.

Au cours de la guerre, l'actif des banques à charte s'éleva de \$1.56 milliard à \$2.69 milliards. Les prêts au Canada augmentèrent de trente-deux pour cent, atteignant \$1.2 milliard, mais la plus forte hausse fut enregistrée par les portefeuilles de titres qui passèrent de \$104 millions à \$514 millions. De l'autre côté du bilan, le capital social et la réserve restèrent sensiblement les mêmes, tandis que les dépôts faisaient un bond de \$1.18 milliard à \$2.08 milliards.

Le rôle important joué par les banques pendant cette période de quatre ans attira naturellement l'attention sur leur activité, et en 1918 la question d'une banque centrale fut soulevée à une réunion de l'Association des banquiers canadiens. Les membres de l'Association étudièrent l'opportunité d'une telle institution, mais décidèrent finalement de recommander le renouvellement de la loi de finances. L'absence d'une banque centrale n'eut pas de conséquence jusqu'en 1926, année où le retour au régime de l'étalon or créa un conflit entre son application et les dispositions de la loi de finances.

- 4 -

La cent unième assemblée annuelle des actionnaires de la Banque de Montréal eut lieu dans la magnifique salle du conseil de la rue Saint-Jacques, trois semaines exactement après la signature de l'armistice qui mit fin à la Première Guerre mondiale. Ainsi, à un siècle d'intervalle, la situation internationale offrait de curieuses ressemblances. En présentant le rapport annuel de la Banque, Sir Frederick Williams-Taylor aurait pu évoquer l'abandon de l'étalon or par la Grande-Bretagne pendant les guerres napoléoniennes et peut-être tirer une leçon des transformations économiques qui avaient suivi la défaite de l'Empereur. Le directeur général se contenta plutôt de passer en revue les

LA SUCCURSALE DE
WATERLOO PLACE (1914-18)

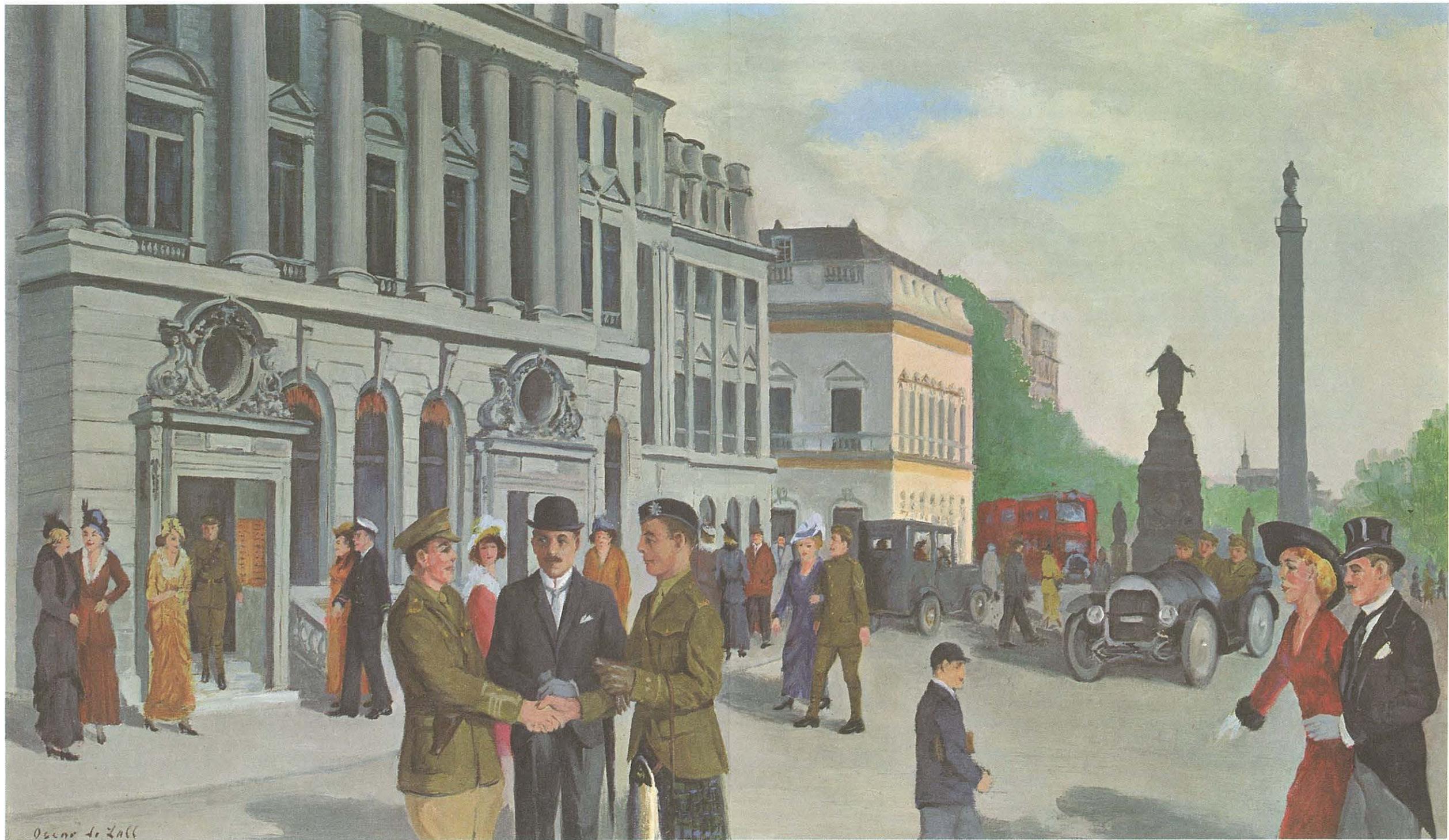
En 1870, la Banque de Montréal avait établi une agence à Londres, au cœur du quartier de la finance; en 1913, elle décida d'ouvrir un second bureau à l'intention des visiteurs canadiens. Située dans le West End, à proximité des hôtels, grands magasins et théâtres, la nouvelle succursale de Waterloo Place vit sa clientèle augmenter de façon inattendue à l'arrivée du premier contingent des Forces expéditionnaires du Canada, en octobre 1914.

Durant les hostilités, plus de 450,000 Canadiens allèrent servir outre-mer, y compris les 22,000 hommes qui s'engagèrent dans l'Aviation royale et l'Aéronavale britanniques. En 1916, la succursale de Waterloo Place avait 25,000 comptes dont les titulaires étaient des officiers et des hommes des diverses armes, comme ceux qu'on voit ici. La Banque est à gauche; dans le prolongement de Regent Street, on peut voir le monument de la Guerre de Crimée et, plus loin, la colonne du duc d'York.

Tous les officiers canadiens servant outre-mer recevaient leur solde par l'intermédiaire de cette succursale, et celle-ci devint le rendez-vous préféré des militaires de tous rangs, parce que le courrier du Canada pouvait y être pris en passant et que le personnel s'occupait volontiers de retenir des places au théâtre ou des chambres d'hôtel. La succursale s'intéressait aussi au sort des prisonniers et faisait des enquêtes sur les disparus et les blessés, à la demande de leurs parents; les blessés qui étaient hospitalisés dans les environs de Londres recevaient fréquemment la visite de membres du personnel.

Lorsque la Deuxième Guerre mondiale éclata en 1939, la succursale de Waterloo Place joua de nouveau un rôle important pour les soldats canadiens, qui y trouvèrent en quelque sorte un second foyer. Après le retour de la paix en 1945, les services de la succursale furent encore plus en demande en raison de l'essor du commerce international et de la multiplication des voyages outre-Atlantique, si bien qu'il fallut agrandir les locaux en 1960.

Peinture d'Oscar de Lall, A. R. C.



opérations de l'exercice et de faire ressortir l'excellente situation de la Banque, déclarant notamment :

« Il est bon de noter que l'actif de notre Banque est maintenant aussi élevé que l'était celui de toutes les banques à charte du Canada il y a dix-sept ans. On comptait alors trente-quatre banques en activité, comparativement à dix-sept aujourd'hui. Vous pouvez être assurés que nous sommes conscients de la responsabilité que comporte l'utilisation de fonds aussi importants. Nous ne perdons pas de vue nos devoirs envers les déposants et les actionnaires. Par ailleurs, la Banque a aussi le devoir, à l'échelle nationale, de financer les établissements commerciaux déjà établis et d'aider les jeunes industries du Dominion, de prêter des capitaux à toute entreprise sérieuse – du petit agriculteur ou éleveur aux conserveries et minoteries, du petit commerçant au grand négociant ou industriel. Les gouvernements, les villes, les chemins de fer, et les collectivités publiques comptent aussi sur nous pour satisfaire leurs besoins financiers à court terme. Pour ces diverses raisons, notre puissance est plus grande que jamais et la Banque n'a jamais été dans une position à la fois aussi solide et aussi souple. »

Cette nouvelle expansion était évidemment attribuable en grande partie aux effets de la guerre sur l'économie canadienne, mais un fait récent avait aussi contribué à renforcer la position de la Banque : l'achat de la *Bank of British North America*, sanctionné par le Parlement le 12 octobre 1918. Les archives de Thomas White nous apprennent que Sir Thomas Skinner, président du comité consultatif de la Banque à Londres, avait entamé des pourparlers avec la banque anglaise avant le 21 juillet 1915. A cette date, Meredith avait écrit au ministre des Finances pour lui demander si le gouvernement était disposé à sanctionner la fusion. Il avait reçu une réponse défavorable, la révision de la loi des banques en 1913 ayant révélé que l'opinion canadienne était opposée à de nouvelles fusions de banques. Motivant son refus, le ministre écrivait que le gouvernement canadien s'opposait à une plus grande concentration des institutions bancaires, sauf lorsqu'une banque était menacée de faillite et devait être secourue par une banque plus puissante pour la protection du public.

Fondée dans les années 1830, la *Bank of British North America* avait des titres d'ancienneté comparables à ceux de la Banque de Montréal et, tout en étant dirigée par un conseil siégeant à Londres, elle s'était implantée avec succès au

Canada. Bien que recrutés pour la plupart en Grande-Bretagne, ses principaux directeurs canadiens avaient manifesté un esprit d'initiative grâce auquel la banque avait ouvert des succursales dans les territoires vierges de la Colombie-Britannique et du Yukon, devançant même les chemins de fer en Californie. En 1915, son réseau couvrait presque toutes les régions du Canada et avait pris une grande extension dans les provinces de la Prairie.

Vers la fin d'avril 1917, Williams-Taylor reçut un rapport confidentiel l'avisant que lord Beaverbrook et un groupe de ses amis anglais tentaient de prendre la direction de la *Bank of British North America* pour la fusionner à la *Colonial Bank*, établissement qui avait aussi reçu sa charte dans les années 1830 et prospérait en Afrique, en Guyane britannique et dans les Antilles. Comme à la même époque on parlait en Angleterre d'un projet d'union des Antilles au Canada, les visées de Beaverbrook paraissaient sérieuses. Pour parer à la menace, Meredith chargea Sir Thomas Skinner de rouvrir les négociations avec E. A. Hoare, président du conseil de la *Bank of British North America* à Londres. Skinner eut une entrevue le 10 juillet et au début d'août il reçut l'assurance que sa proposition avait reçu un accueil favorable.

Pendant ce temps, Meredith renouvelait ses démarches auprès du ministre des Finances, affirmant que les deux banques dont on projetait la fusion constitueraient, sous la direction énergique de Beaverbrook, une menace à l'autonomie des banques canadiennes, puisque toutes deux avaient des chartes britanniques. Or, comme nous l'avons vu précédemment, l'une des premières affirmations de l'indépendance du Canada en matière monétaire remontait au mémoire adressé en 1841 à la reine Victoria au sujet des opérations de la *Bank of British North America* dans la nouvelle province du Canada. Meredith tenait évidemment à préserver cette victoire remportée soixante-quinze ans auparavant. Il faisait observer en outre que les difficultés de la métropole pendant la guerre avaient nécessairement absorbé le comité londonien de la *Bank of British North America*; qu'en conséquence celui-ci avait perdu contact avec les réalités canadiennes et ne pouvait plus fonctionner avec la même efficacité que par le passé. Cette affirmation avait un fond de vérité, et le portefeuille de la banque anglaise était gonflé d'emprunts de guerre britanniques et même canadiens. Mais la Banque de Montréal était aussi intéressée à étendre son réseau sans grand effort et à ajouter à ses cadres décimés par la guerre le personnel hautement compétent qui avait fait la renommée de la *Bank of British North America*.

Le 10 octobre 1917, Meredith soumit à son conseil d'administration un projet d'achat de la *Bank of British North America*. La Banque de Montréal offrait

de racheter à £75 l'action les 20,000 actions émises de la banque britannique dont la valeur au pair était de £50. Les administrateurs autorisèrent le président à se servir de cette offre comme base de négociations, et moins d'une semaine plus tard le conseil de Londres accepta de signer un engagement sous condition. Après avoir arrêté les détails de la transaction, les deux banques signèrent un contrat conditionnel le 20 mars 1918 et, le 23 juillet, un nouveau contrat révisé que les actionnaires de la *Bank of British North America* ratifièrent le 3 septembre et ceux de la Banque de Montréal le 10 septembre. La fusion fut sanctionnée le 12 octobre par un arrêté en conseil et devint officielle le 1^{er} décembre 1918. Les actionnaires de la *Bank of British North America* devaient signifier dans un délai de quatre mois s'ils désiraient recevoir £75 comptant ou deux actions de la Banque de Montréal pour chaque action de la banque britannique.

En se portant acquéreur, pour £1.5 million, d'une banque dont l'actif atteignait presque £16 millions, la Banque de Montréal effectua à l'époque la plus importante transaction de ce genre au Canada ; elle dut pour ce faire porter son capital de seize à vingt millions de dollars. Par cet achat, ou cette fusion, la première banque au Canada renforça considérablement ses positions, notamment dans l'Ouest, en ajoutant à son réseau soixante-dix-neuf succursales pourvues d'un excellent personnel. Parmi celles-ci se trouvait la succursale de San Francisco que la *Bank of British North America* avait établie en 1864, peu après l'ouverture de l'agence de la Banque de Montréal à Chicago. Vers 1916, ces deux établissements canadiens aux Etats-Unis étaient au nombre des plus anciennes banques de leur ville d'adoption. Après que la destruction de l'escadre allemande au large des îles Falkland, en décembre 1914, eut permis aux navires alliés de circuler sans danger sur l'océan Pacifique, la succursale de San Francisco avait joué un rôle important dans le mouvement de lingots d'or et d'argent en provenance ou à destination de l'Orient et de l'Australie. Au moment où le projet de fusion avait atteint un stade avancé, on découvrit que les autorités bancaires de la Californie refuseraient de transférer à la Banque de Montréal la charte de la succursale de San Francisco parce que celle-ci n'avait pas de capital déclaré. C'est ce qui motiva la création de la *British American Bank*, société constituée en Californie avec un capital de un million de dollars ; lorsque la fusion fut confirmée, la Banque de Montréal racheta tout le capital social de la nouvelle société.

Peu de jours avant l'assemblée annuelle de décembre 1918, la récente fusion avait entraîné un changement dans l'organigramme de la Banque de Montréal.

Auparavant, le directeur général Sir Frederick Williams-Taylor n'avait eu qu'un adjoint; il en avait maintenant quatre qui se partageaient les responsabilités suivantes: F. J. Cockburn (Québec, Maritimes et Terre-Neuve), H. B. Mackenzie (anciennes succursales de la *Bank of British North America*), G. C. Cassels (bureaux de Londres) et D. R. Clarke (succursales de l'Ontario). Le réseau de l'Ouest relevait d'un directeur, E. P. Winslow. Cockburn était entré au service de la Banque en 1879; avant sa nomination de directeur général adjoint en novembre 1918, il était directeur des succursales du Québec, des Maritimes et de Terre-Neuve. Mackenzie, engagé par la *Bank of British North America* en 1887, était son directeur général au moment de la fusion. Cassels était aussi un employé chevronné de la Banque de Montréal, son engagement remontant à 1885, et il avait dirigé la succursale de Trafalgar Square. Le quatrième nouvel adjoint, Douglas R. Clarke, faisait partie du personnel rengagé après l'absorption de la *People's Bank* de Halifax et un poste de direction à Vancouver avait élargi son expérience.

L'ancien directeur général adjoint, A. D. Braithwaite, avait accepté un poste au gouvernement. En décembre 1918, il fut nommé membre de la mission économique en Sibérie, l'un des groupes d'experts que le ministre du Commerce, Sir George Foster, envoya à la recherche de nouveaux marchés d'exportation au lendemain de la guerre. Grâce à la générosité de sa fille, Marjery L. Snively, les papiers de Braithwaite sont maintenant déposés aux archives de la Banque de Montréal. Ils contiennent des renseignements précieux sur la situation en Russie à cette époque.

Braithwaite s'embarqua à Vancouver sur l'*Empress of Japan* et, après une dure traversée de quinze jours, arriva à Vladivostok le 27 février 1919. Il y passa plusieurs semaines en entrevues et conférences, puis se mit en route pour Omsk, siège provisoire du gouvernement. Au cours de son voyage de 3,500 milles à travers la Sibérie, il échappa de justesse aux révolutionnaires bolcheviques dont les balles firent un jour voler en éclats la vitre de son compartiment de chemin de fer. La guerre et la révolution avaient plongé la Sibérie dans un état voisin de la prostration. Le commerce avec l'ouest de la Russie étant complètement interrompu et l'inflation rendant presque impossible l'achat de devises, il ne pouvait être question de financer les échanges avec l'étranger par les moyens habituels. On avait bien pensé à rétablir le troc, mais les actes de sabotage des Bolcheviques et l'occupation de milliers de wagons par des sans-logis avaient à ce point paralysé le réseau de transport que le blé récolté trois ans auparavant attendait encore d'être livré. Cette situation ne pouvait guère

inciter la mission canadienne à encourager le commerce, même de troc, avec la Sibérie.

Les Sibériens, surtout les hommes d'affaires, étaient désireux d'établir des relations commerciales, mais les grands banquiers et les hauts fonctionnaires ne voyaient pas de remède à leurs maux et pensaient que la situation économique s'améliorerait avec le temps. Pour faciliter et accélérer le redressement, Braithwaite proposa la création d'une banque centrale ayant seule le privilège d'émission. On put croire à un moment que les Sibériens réussiraient à vaincre les Bolcheviques et qu'un courant commercial s'établirait avec le Canada, mais les troubles révolutionnaires continuèrent et finalement la Sibérie fut incorporée à l'U.R.S.S., perdant ainsi sa souveraineté.

L'expansion du commerce d'exportation du Canada figurait aussi à l'ordre du jour de l'assemblée annuelle de la Banque de Montréal en 1918. On informa les actionnaires que le Conseil d'administration avait « étudié avec attention l'opportunité d'ouvrir des succursales dans des pays étrangers pour participer à l'activité commerciale qu'engendreraient les programmes de reconstruction. » Comme on ne pouvait savoir quels seraient les effets de la paix sur une économie canadienne orientée vers la production de guerre, les administrateurs avaient décidé de conserver les capitaux de la Banque « pour l'aide au commerce intérieur » et de faire porter leurs efforts à l'étranger sur le développement des relations de la Banque avec des banques d'autres pays. On annonça toutefois l'ouverture d'une succursale à Paris, « non pour prêter des fonds canadiens, mais pour faciliter les opérations bancaires des Canadiens voyageant à l'étranger et d'une façon générale promouvoir les intérêts du Canada en France. » Située place Vendôme, au cœur de la capitale française, la nouvelle succursale était déjà florissante quelques mois après son ouverture.

Passant en revue la situation au Canada, le président Meredith déclara :

« La guerre étant terminée, tout laisse prévoir une forte demande de capitaux pour la reconstruction et le remboursement des dettes ; il est donc probable que les taux d'intérêt demeureront élevés pendant encore un certain temps. On peut aussi s'attendre à une pénurie provisoire de toutes sortes de marchandises, du fait que la main-d'œuvre a été dirigée vers la production de guerre.

« Mais tôt ou tard nous aurons à affronter la concurrence étrangère d'une main-d'œuvre spécialisée et bon marché, de moyens de transport avantageux, à un degré sans précédent au Canada. Si nous voulons faire



UN REMARQUABLE HALL DE BANQUE (1905)

Les colonnes de syénite à chapiteaux recouverts d'or et le plafond à caissons richement décoré contribuent à faire du grand hall de 1905, œuvre des architectes McKim, Mead and White, «le point central de l'ensemble, autour duquel gravitent toutes les autres parties de l'édifice».

face à cette concurrence, il est essentiel d'accroître la productivité, de coordonner nos efforts dans une étroite collaboration. Nous devons tout mettre en œuvre pour accroître la production de notre agriculture et l'exploitation de nos richesses naturelles. Par ce moyen, et par une stricte limitation des dépenses du gouvernement, des municipalités et des particuliers, nous pourrions résoudre nos difficultés de change, maintenir une balance commerciale favorable et rembourser notre dette de guerre. Autrement, nous devons nous attendre à un ralentissement des affaires, suivi d'un rajustement des salaires et des prix.

«Pendant quelques années, nous devons sans aucun doute payer en impôts relativement élevés le prix de notre dévouement et de notre patriotisme, mais je suis persuadé que ce sacrifice sera accepté sans plainte, dans la conviction que nos difficultés actuelles et futures peuvent être surmontées et le seront.»

Sir Vincent pouvait à bon droit se montrer optimiste. Pendant les quatre années de guerre, les fonds déposés à la Banque de Montréal étaient passés de \$197 millions à \$470 millions, tandis que l'actif augmentait de \$259 millions à \$558 millions, soit un accroissement presque incroyable de vingt-neuf pour cent par an. En outre, la Banque avait conservé un volant lui permettant de faire face à tout revirement de la situation économique. Plus de quarante-six pour cent de son actif était disponible et de réalisation rapide: \$122 millions en numéraire, billets du Dominion et dépôts à la réserve centrale, \$99 millions en prêts à vue et \$39 millions en disponibilités auprès d'autres banques. Les autres éléments de l'actif comprenaient principalement le portefeuille-titres, dont la valeur était passée de \$12 millions à \$110 millions, et les prêts accordés au Canada qui étaient montés de \$123 millions à \$162 millions. L'accroissement des opérations de la Banque apparaissait aussi au poste des billets en circulation; ceux-ci avaient fait un bond de \$17 millions à \$42 millions.

Ces progrès sont d'autant plus remarquables qu'ils furent réalisés dans des conditions difficiles. Durant la guerre, quarante-huit pour cent des employés de la Banque, soit soixante-sept pour cent de ceux qui étaient en âge de porter les armes, s'étaient engagés dans l'armée canadienne ou britannique; de ce nombre, 505 furent tués, blessés ou faits prisonniers et 99 reçurent des décorations. Aussi, les administrateurs estimèrent-ils qu'il était de leur devoir d'élever un monument à la mémoire des employés de la Banque morts au champ d'honneur. A cette fin, la Banque organisa un concours international,

invitant les sculpteurs du Canada et de l'étranger à soumettre des maquettes d'une statue de bronze représentant un soldat canadien en tenue de combat. Le lauréat fut un sculpteur américain, James Earle Fraser.

Entre-temps, il avait été nécessaire de réorganiser le Service d'épargne et de le loger dans des locaux plus vastes par suite de l'augmentation considérable du nombre des déposants pendant la guerre. On avait donc élargi les deux côtés du corridor qui enjambait la ruelle des Fortifications et reliait l'ancien édifice de la Banque à la grande salle aménagée quinze ans auparavant selon les plans de *McKim, Mead and White*. En utilisant la même syénite verte du Vermont dont étaient faites les colonnes de la grande salle, on avait réussi à transformer l'austère atrium en un propylée d'une symétrie admirable et d'une grande beauté. Des espaces ménagés entre les colonnes permettaient d'accéder au Service d'épargne d'un côté et à des bureaux de l'autre.

Ces transformations étaient terminées lorsque James Fraser arriva à Montréal peu de temps après la proclamation des résultats du concours. Vivement impressionné par la majesté du cadre, il proposa de donner au monument commémoratif une interprétation plus symbolique. C'est ainsi que naquit l'idée d'une figure de femme drapée, d'inspiration classique, exécutée en marbre blanc de Serezza et représentant le triomphe de la Paix et de la Victoire.

La statue, d'une hauteur de neuf pieds, se dresse sur un piédestal de quatre pieds et demi en haut des marches conduisant au propylée. La base du piédestal est sculptée en bas-relief sur les quatre côtés et porte sur le devant les inscriptions «Patria» et «A la mémoire de nos soldats tombés pendant la Grande Guerre.» Lorsque l'œuvre de Fraser fut exposée à New-York, le célèbre critique d'art et chroniqueur du *Herald Tribune* de New-York, Royal Cortissoz, déclara que c'était la plus belle sculpture d'après-guerre qu'il ait vue. Il écrit à son sujet : «Donner dans le martial est une solution de facilité. Mais sculpter la physionomie d'une déesse à la fois triomphante et affligée, victorieuse avec tristesse, méditant non pas sur la fièvre de la bataille mais sur le prix de la paix – voilà ce qui sépare le banal de l'art et laisse de cette Victoire une impression mémorable. M. Fraser a produit une œuvre d'une authentique grandeur, animée d'un souffle spirituel.» Le monument commémoratif se complète d'une plaque de bronze fixée au mur de marbre du propylée et sur laquelle figurent les noms des morts ainsi que ceux des directeurs et administrateurs de la Banque au moment de sa fondation et un siècle plus tard.

Fraser fut également chargé d'exécuter son projet original, la statue d'un soldat canadien en tenue de combat. Voulant donner à ce monument un cadre

convenable, les administrateurs décidèrent de le placer sur un piédestal devant la succursale de la Banque à Winnipeg. Construit en 1913 selon les plans de *McKim, Mead and White*, l'immeuble de la Banque s'élève à l'angle des rues Portage et Main, mariant avec bonheur les styles grec et romain. Ses murs de granit sont entourés de colonnes corinthiennes et un portique à air libre conduit à une grande salle de banque autour de laquelle court une galerie. Par son style classique et son aspect massif, l'édifice constitue un arrière-plan digne de la haute statue de bronze qui remporta la médaille d'or de la Société d'architecture à l'Exposition des Beaux-Arts tenue à New-York en 1925.

CHAPITRE QUATORZE



FUSIONS ET RELATIONS PUBLIQUES

FUSIONS ET
RELATIONS PUBLIQUES

- I -

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, les Canadiens pouvaient à juste titre éprouver une grande fierté de leurs brillants exploits, de leur nouvelle puissance et de la place de choix qu'ils avaient conquise dans l'estime des nations. S'imposant sans compter de lourds sacrifices, ils avaient mis sur pied et transporté outre-mer une armée dont les effectifs, par rapport à la population, se comparaient à ceux des autres belligérants, et sous un commandement canadien cette armée s'était illustrée sur de nombreux champs de bataille. En plus de payer en grande partie leurs propres dépenses de guerre, ils avaient avancé d'importants crédits à la métropole. Enfin, fait d'une grande portée psychologique, le Canada qui était entré en guerre par fidélité à la Couronne affirmait à l'issue du conflit sa qualité d'Etat souverain.

Après une brève période de désorientation, l'industrie nord-américaine opéra une reconversion pour répondre aux besoins d'une Europe affamée et dévastée. La demande européenne, conjuguée à un fort accroissement du pouvoir d'achat des Canadiens et des Américains, engendra une vague d'expansion qui

porta les cours des produits de base à des niveaux sans précédent. Au Canada, comme l'avait prédit Sir Vincent Meredith, il fallut faire face à une demande accrue de crédit de la part des agriculteurs, des commerçants et des industriels. En 1919, le gouvernement fédéral décida de prolonger provisoirement la loi de finances de 1914 et, le privilège de réescompte étant maintenu, la circulation fiduciaire, les prêts et les opérations d'escompte touchèrent de nouveaux sommets. Cette expansion rapide du crédit favorisa un accroissement des stocks et des achats à terme, déclenchant une telle fièvre spéculative que le 12 novembre 1919 le taux d'intérêt des prêts à vue à New-York atteignit trente pour cent. Pendant cette période d'emballlement, les opérations de prêts et d'escompte de la Banque de Montréal passèrent de \$162 millions à \$238 millions, soit une augmentation de presque quarante-sept pour cent. Egalement entre 1918 et 1920, la Banque ramena son portefeuille-titres de \$110 à \$56 millions et en 1919 elle porta son dividende trimestriel de 2½ à 3 pour cent, ajoutant ainsi au dividende ordinaire le surdividende de deux pour cent versé régulièrement depuis 1912. La même année, la réserve s'était accrue de \$4 millions, mais ce montant provenait en grande partie des primes sur les actions émises pour l'achat de la *Bank of British North America*.

Entraînées dans le mouvement, les banques à charte avaient repris la course aux succursales, le nombre de celles-ci passant de 3,306 en 1917 à 4,676 en 1920. La Banque de Montréal, grâce à l'acquisition de la *Bank of British North America*, battait la marche et pendant la même période elle porta le nombre de ses succursales de 182 à 319. Parmi les autres changements survenus dans le réseau, on relève la fermeture du bureau de Trafalgar Square à Londres. Après le rapatriement du gros des troupes canadiennes, la succursale voisine de Waterloo Place suffisait aux besoins de la clientèle de la Banque dans le West End. Ces deux succursales devaient rester dans la mémoire de milliers de soldats canadiens qui s'y retrouvèrent pendant les longs mois d'attente précédant leur embarquement pour le Canada et leur retour au foyer.

En avril 1920, la Banque acheta «une participation importante» dans la *Colonial Bank*, conformément à la décision prise précédemment de nouer «d'étroites relations avec des banques d'une honorabilité reconnue et déjà solidement établies, plutôt que d'ouvrir et d'administrer nous-mêmes des succursales en des endroits éloignés.» Par cet arrangement, la *Colonial Bank* voulait sans doute élargir son champ d'activité, après avoir essayé en vain d'assurer sa présence au Canada par l'intermédiaire de la *Bank of British North America*. Comme cette dernière, la *Colonial Bank* avait été fondée dans les années 1830 à

la faveur de l'intérêt porté aux colonies par les financiers britanniques; les deux établissements s'étaient partagé le domaine colonial, la *Colonial Bank* concentrant son activité dans les Antilles et en Afrique occidentale, la *Bank of British North America* choisissant le Haut et le Bas-Canada, les provinces Maritimes et Terre-Neuve. Le rapprochement entre la *Colonial Bank* et la Banque de Montréal, presque un siècle plus tard, n'était sans doute pas une pure coïncidence: le commerce et les investissements du Canada augmentaient alors rapidement dans la zone desservie par la *Colonial Bank*, et si l'établissement de la Banque de Montréal à Mexico remontait à 1906, les autres banques canadiennes commençaient à ouvrir des succursales dans toutes les Antilles. Pour conclure l'entente avec la *Colonial Bank*, la Banque de Montréal augmenta son capital de \$2 millions, portant ainsi le total à \$22 millions. Les nouvelles actions furent offertes aux actionnaires à raison d'une nouvelle pour dix anciennes.

La vague de prospérité de l'après-guerre dura à peine dix-huit mois. La chute des cours, déclenchée par l'effondrement du marché spéculatif de la soie grège au Japon, fut bientôt générale. Les spéculateurs se couvrirent à la hâte et les marchands tentèrent de liquider leurs stocks excessifs, accélérant le mouvement de baisse. Dès le milieu du mois de mai 1920, des denrées de base comme le sucre et le maïs commencèrent à décliner et leurs cours allaient tomber de soixante pour cent avant de se stabiliser. L'inflation fut ainsi brusquement stoppée, mais d'autres complications surgirent, occasionnées par les réparations de guerre de l'Allemagne, l'intransigeance de la Russie soviétique et la chute de la moitié des monnaies européennes.

Le 16 juillet 1920, le gouvernement canadien annonça la suppression de la Commission du blé, après un an d'existence, et en décembre le cours du blé était tombé de \$2.85 à \$1.80 le boisseau à la Bourse des grains de Winnipeg. Entre 1920 et 1922, l'indice des prix de gros passa de 203 à 127, et le ralentissement de l'activité économique marqua le début d'une période de stagnation qui allait durer cinq ans. Si le chômage ne toucha que six pour cent de la main-d'œuvre, la moyenne des salaires accusa une baisse de quinze pour cent. La valeur brute de la production industrielle fit une chute de \$3.7 milliards en 1920 à \$2.5 milliards en 1921, et le total des exportations et importations canadiennes se trouva réduit de \$2.6 milliards à \$1.6 milliard. Les banques furent naturellement forcées de restreindre leurs avances, mais elles répondirent de leur mieux aux besoins de leur clientèle et la diminution des opérations d'escompte ne dépassa pas dix pour cent, baisse négligeable lorsqu'on la compare au comportement d'autres secteurs de l'économie.

Les germes de la récession de 1920 existaient depuis quelque temps déjà au Canada. Entre le début du siècle et la déclaration de la guerre, alors que l'activité économique atteignait un niveau dépassant toutes les prévisions, la hausse des prix s'était maintenue en moyenne à deux et demi pour cent par an. Par contre, de 1915 à 1920, les prix avaient plus que doublé et l'inflation commença à faire sentir ses effets dès le retour de la paix. Au lieu de se glorifier de leurs exploits pendant la guerre, les Canadiens se retrouvèrent en proie aux désillusions et à l'amertume. Ce sentiment de mécontentement avait des causes nombreuses et variées : les rumeurs de profits scandaleux ; l'augmentation du coût de la vie et l'absence de mesures gouvernementales pour l'enrayer ; le ressentiment des agriculteurs de l'Ouest qui s'estimaient exploités par les chemins de fer, les banquiers et les industriels de l'Est, les requins de la finance ; enfin, les difficultés de réadaptation à la vie civile qu'éprouvaient les soldats rapatriés, encore sous le coup de l'échec de la conscription deux années auparavant. Le monde promis aux héros semblait déjà oublié. La vague de mécontentement prit de l'ampleur et donna naissance à des mouvements ouvriers d'un radicalisme jusque-là inconnu au Canada. En mai 1919, une grève générale éclata à Winnipeg et pendant plusieurs jours la métropole de la Prairie fut sous la dépendance du Comité central de la grève. L'arrestation des chefs grévistes par la Police montée, sous l'accusation de sédition, mit fin aux troubles peu de temps après, mais l'agitation ouvrière coûta au Canada en 1919 un total de 3,400,000 heures de travail, chiffre qui ne devait être dépassé qu'en 1946. L'insatisfaction se manifesta également par la création de coopératives s'occupant de la vente du blé et par l'élection, dans plusieurs provinces, de partis politiques voués à la défense des intérêts de la classe agricole.

En tant que principal établissement financier du Canada et symbole de la puissance de la rue Saint-Jacques, la Banque de Montréal fut la cible de nombreuses critiques. On lui reprochait notamment d'avoir fait des profits excessifs avant la crise de 1920 et ensuite d'avoir appliqué avec trop de rigueur sa politique de resserrement du crédit. A ces accusations, Sir Frederick Williams-Taylor aurait pu répondre que seuls les taux d'intérêt sur les prêts bancaires n'avaient pas suivi le mouvement général de hausse, à la différence des autres pays, et que les banques étaient venues à la rescousse lorsque l'effondrement des prix et la mévente avaient « bloqué » les crédits. En 1921, le directeur général déclara : « En ce qui nous concerne, nous avons appliqué jusqu'aux limites de la prudence la politique que nous suivons depuis un siècle en accordant du crédit aux clients sérieux dans les moments difficiles. »

Pendant cette pénible période d'après-guerre, la Banque de Montréal éprouva moins de difficultés que la plupart des autres établissements industriels et commerciaux, en particulier parce qu'elle n'eut pas à résoudre de problèmes de personnel. Les employés qui s'étaient engagés dans l'armée purent reprendre leur place à la Banque sans perdre leur ancienneté, et il ne fut pas nécessaire de réduire le personnel féminin. Enfin, le versement de généreuses gratifications, pouvant aller jusqu'à trente-cinq pour cent du salaire, pendant la période d'inflation contribua à maintenir de bonnes relations entre la Banque et son personnel.

Parallèlement à l'accroissement du personnel, la Banque augmenta le nombre de ses administrateurs. En 1919, Edward W. Beatty, premier Canadien de naissance ayant accédé à la présidence du Canadien Pacifique, prit place au Conseil. Il y fut rejoint l'année suivante par Sir Arthur W. Currie, ancien commandant des forces expéditionnaires canadiennes récemment nommé principal et vice-chancelier de l'Université McGill, et par Sir Lomer Gouin qui venait de prendre sa retraite après avoir été Premier ministre du Québec.

Si la Banque échappa aux bouleversements habituels d'une crise économique, elle partagea néanmoins des inquiétudes d'un autre ordre: le fardeau d'une dette fédérale et provinciale qui dépassait trois milliards de dollars, la dépréciation du dollar canadien dont la valeur était de vingt pour cent inférieure à celle du dollar américain, et l'évolution défavorable du commerce international. Heureusement, la dette publique était en grande partie une dette intérieure, et les créances du Canada envers la Grande-Bretagne et ses alliés atteignaient \$420 millions. Heureusement aussi, la dépréciation du dollar rendait les titres canadiens intéressants pour les capitalistes américains, déjà désireux de placer leurs capitaux au Canada, notamment dans les industries des mines, du papier, de l'automobile et de l'appareillage électrique.

Pour le président Meredith, qui comptait plus de cinquante ans d'expérience dans le domaine de la banque, seule une politique de compression budgétaire et de mise en valeur des richesses naturelles pouvait sortir le Canada de ses difficultés. Il était évident, toutefois, que les vastes plaines de l'Ouest n'exerçaient plus le même attrait qu'au début du siècle. Lorsque furent publiées les statistiques du recensement de 1921, on constata que 1,800,000 immigrants étaient entrés au Canada depuis 1911 mais que presque autant de personnes avaient émigré aux Etats-Unis, si bien que l'augmentation de la population, évaluée à 1,600,000 personnes, correspondait grosso modo à l'accroissement naturel. Meredith ne désespérait cependant pas de la situation et en 1922 il reprit la

même thèse : « Notre pays abonde en richesses naturelles ; nous avons un climat vivifiant, un sol fertile, des forêts immenses, des gisements riches en minerais de toute sorte, autant de facteurs favorables qui devraient attirer l'excédent de population de l'Ancien Monde . . . Il est donc très encourageant d'apprendre que le gouvernement du Dominion, en collaboration avec les gouvernements provinciaux et des organismes privés, va mener avec énergie une politique d'immigration dont nous pouvons espérer voir les premiers fruits dès l'année prochaine. »

Mais entre-temps les Etats-Unis avaient adopté le tarif Fordney-McCumber qui fermait pratiquement le marché américain aux produits agricoles canadiens. Malgré un élargissement de l'économie, il semblait bien que la prospérité du Canada dépendait encore, comme c'était le cas depuis plus de trois siècles, de facteurs étrangers qui échappaient à l'action des Canadiens.

- 2 -

La fièvre spéculative et la débâcle de 1920 furent à l'origine d'un des plus grands coups de théâtre de l'histoire des banques canadiennes. Le 21 décembre 1921, on apprit que la Banque de Montréal s'était rendue acquéreur de la Banque des marchands du Canada et que cette transaction inattendue devait être ratifiée à une prochaine assemblée générale des actionnaires.

Fondée en 1861 par Hugh Allan, la Banque des marchands avait connu une rapide expansion après avoir racheté, sept ans plus tard, la *Commercial Bank of the Midland District*. Dans les années 1870, le scandale du Pacifique, dans lequel Allan fut impliqué et qui causa la chute du ministère Macdonald, ternit quelque peu sa réputation et elle dut réduire son capital pendant la récession qui suivit. Elle réussit néanmoins à s'implanter au Québec et en Ontario et fut même l'une des premières banques à charte à ouvrir des succursales dans le Nord-Ouest. Grâce à cette position avancée, la Banque des marchands s'était taillé une place de choix parmi les banques canadiennes pendant la période de prospérité des années 1900.

En 1921, le réseau de la Banque des marchands comptait quatre cents succursales et s'étendait des Maritimes à l'île de Vancouver. Le rapport annuel publié en juin de la même année indiquait un capital de \$10 millions, une réserve de \$9.4 millions et un actif dépassant \$190 millions ; un dividende de 12 pour cent avait été versé régulièrement depuis plusieurs années. Pourtant, six mois plus tard, les financiers et hommes d'affaires canadiens apprenaient avec surprise que la Banque des marchands venait d'être rachetée par la Banque de Montréal,

celle-ci ayant offert une de ses actions contre deux de la Banque des marchands et un versement comptant de \$1,050,000. Peu de temps après, les actionnaires de la Banque de Montréal réunis en assemblée extraordinaire ratifièrent la transaction et approuvèrent une nouvelle émission de \$5,250,000 pour financer l'opération. La Banque porta son capital et sa réserve à \$27,250,000, et le nombre de ses succursales atteignit alors 623, un sixième des succursales nouvellement acquises ayant été jugées non rentables parce qu'elles faisaient double emploi.

Lorsque Sir H. Montagu Allan, président de la Banque des marchands et fils de son fondateur, rendit publiques les circonstances de la fusion, on découvrit le pot aux roses. Quelque temps auparavant, les administrateurs de la Banque des marchands avaient commencé à soupçonner qu'on ne les tenait pas au courant de la vraie situation de la banque; en conséquence, ils firent examiner les livres par H. B. Mackenzie qui avait quitté la Banque de Montréal en 1920 pour devenir directeur général de la *Royal Trust Company*. Celui-ci constata entre autres choses que deux des principaux clients de la banque avaient pu accroître leurs emprunts de \$807,200 à \$5.8 millions sans que les administrateurs en soient informés. Mackenzie recommanda alors qu'on établisse à même la réserve générale une provision de \$7.9 millions pour pertes probables, mais les administrateurs, redoutant la réaction du public, firent immédiatement appel à la Banque de Montréal, avec les résultats que l'on sait. Commentant la transaction à l'assemblée annuelle qui suivit, Sir Vincent Meredith déclara aux actionnaires qu'à son avis «l'intervention rapide des administrateurs de la Banque, que vous avez ensuite approuvée, a permis d'éviter une situation qui aurait pu se révéler grave pour tout le pays, tout en limitant les pertes subies par les actionnaires [de la Banque des marchands].»

Le public ne se montra pas aussi satisfait. N'ayant pas été consulté ni informé, il condamna la manière dont le rachat s'était effectué et sa ratification hâtive par le ministre des Finances. L'honorable W. S. Fielding, qui le 29 décembre 1921 avait succédé à Sir Henry L. Drayton au ministère des Finances par suite de la victoire du parti libéral, dut céder aux pressions et il porta une accusation de fausses déclarations contre le président et le directeur général de la défunte banque. Traduits en justice, tous deux furent acquittés: le directeur général, D. C. Macarow, sous prétexte qu'il avait été trompé par le chef comptable de la banque; le président, parce que, au dire du juge, il ne pouvait «être accusé de négligence pour n'avoir pas fait ce qu'il lui était impossible de faire.»

La disparition de la Banque des marchands du Canada attira l'attention sur ce que beaucoup considéraient comme le principal point faible du régime bancaire canadien, à savoir l'absence d'un contrôle gouvernemental qui permettrait de tenir le public au courant de la situation réelle des institutions financières du pays. Cette constatation n'était pas nouvelle ; dans l'Ouest et dans les régions rurales de l'Est l'incident eut pourtant d'autres répercussions. S'appuyant sur le fait que le nombre des banques à charte avait été ramené de vingt-sept en 1913 à dix-sept en 1922, les éléments réformistes dénonçaient la formation, ou même l'existence, d'un « trust de l'argent ». Les agriculteurs canadiens avaient par ailleurs de nombreux sujets de mécontentement : abandon de la politique de soutien des prix du blé, baisse mondiale du cours des denrées, nécessité de continuer le remboursement des terres et du matériel achetés au prix fort pendant la période de prospérité. Ils exigèrent donc que tous les aspects du régime bancaire soient soumis à un examen sérieux, en insistant sur un système d'inspection et le crédit agricole. Comme on pouvait s'y attendre en pareilles circonstances, le comité parlementaire qui siégea en 1923, avant la révision décennale de la loi des banques, recueillit les opinions les plus diverses sur les fonctions et les méthodes des banques canadiennes.

Parmi les nombreuses dépositions, on peut retenir comme typiques celles de George Beavington, agriculteur de l'Alberta, et de Frederick Williams-Taylor, porte-parole de l'Association des banquiers canadiens. Leurs vues étaient diamétralement opposées. L'agriculteur accusait les banques canadiennes de n'avoir pas répondu aux besoins des producteurs et consommateurs de produits de base ; le banquier rétorquait que cette allégation était non fondée et dangereuse. Le régime bancaire du Canada, selon Williams-Taylor, « correspondait tout à fait aux besoins des producteurs et consommateurs, de même qu'à ceux de la classe commerçante, et . . . grâce à lui, l'épargne de la population du Dominion était encouragée, mobilisée et mise au service de l'activité agricole, commerciale, industrielle et financière de la collectivité. » Développant son point de vue, il rappela aussi au comité que « les banques à charte du Canada avaient été en mesure de faire face aux dures nécessités de la guerre, période marquée par un accroissement du volume de la production, de la distribution et des échanges internationaux, et en plus de financer provisoirement les emprunts importants contractés au Canada par le Dominion et le gouvernement impérial en attendant l'émission d'emprunts publics. » Quant à la nécessité de fournir aux agriculteurs et autres producteurs des crédits à très long terme qui allaient à l'encontre de la loi ou d'une saine politique

bancaire, Williams-Taylor affirmait qu'on devait y remédier en créant des sociétés de prêts répondant à cette fin précise, et non en mettant en danger tout l'appareil fiduciaire du pays par des mesures qui entraîneraient nécessairement la dépréciation de la monnaie, l'augmentation des prix, la spéculation et un ralentissement général des affaires. C'est la thèse de la profession bancaire qui finit par l'emporter. Certes, les difficultés des agriculteurs éveillaient la sympathie des membres du comité, mais peu étaient disposés à recommander des changements radicaux dans un système bancaire qui avait si bien servi le Canada.

A la suite de l'affaire de la Banque des marchands, la loi des banques reçut plusieurs modifications importantes, mais la création d'un système d'inspection gouvernementale n'y figurait pas. Au cours du débat à la Chambre, Fielding rappela que la question d'une inspection gouvernementale avait été soulevée dans le passé à chaque révision de la loi des banques et que tous les ministres des Finances s'y étaient opposés. En raison de l'étendue du réseau des banques à succursales, le ministre estimait qu'une telle mesure nécessiterait la mise sur pied d'un appareil administratif imposant et coûteux, sans fournir une meilleure protection contre les fraudes et la mauvaise administration que le système de vérification comptable déjà en vigueur. Devant cette opposition, la question fut une fois de plus ajournée, l'Assemblée se contentant de deux nouvelles exigences : des vérifications plus détaillées et l'obligation pour les banques d'aviser le Receveur général adjoint de toute avance consentie au titre de l'article 88 de la loi sur les banques. Au cours de la même session, le Parlement adopta également une mesure qui rendait permanente la loi de finances de 1914, déjà prolongée. Appuyant cette mesure, le ministre des Finances déclara : « On dira peut-être que nous n'avons plus besoin de cette loi maintenant que la guerre est terminée, mais l'expérience a prouvé qu'elle a encore son utilité ; je suis même porté à croire qu'elle est appelée à devenir, sous une forme ou une autre, une partie intégrante de notre système financier. »

A peine était-elle sortie des presses de l'Imprimeur du roi que la nouvelle loi des banques de 1923 fut remise en question. Avant la fin de l'été, l'*Union Bank* de Winnipeg annonça qu'elle ramenait sa réserve de \$6 millions à \$1.75 million, la *Home Bank* de Toronto fit faillite dans des circonstances peu honorables, la Banque Nationale ne fut sauvée que par l'intervention du gouvernement du Québec, la *Standard Bank* réduisit également sa réserve et la *Bank of Hamilton* fut absorbée par la Banque canadienne de Commerce. Cette succession d'événements ébranla la confiance du public, et dès le début de la

session parlementaire de 1924 le comité des banques et du commerce fut chargé de proposer des réformes. La *Home Bank* était alors en liquidation depuis le mois d'août précédent; son vice-président, cinq administrateurs, le chef comptable et le commissaire aux comptes avaient été traduits en justice, et un groupe de banques avaient avancé des fonds au liquidateur pour lui permettre d'effectuer un premier versement de vingt-cinq pour cent aux déposants et autres créanciers.

Une fois de plus, le comité parlementaire des banques et du commerce invita des experts à exposer leurs vues sur l'opportunité d'un contrôle plus strict. Il recueillit notamment les dépositions de C. E. Neil, nouveau président de l'Association des banquiers canadiens, de Sir William Stavert, financier montréalais qui avait participé à la liquidation de plusieurs banques, en particulier celle de l'*United States Banking Corporation* à Mexico, et de John W. Pole, contrôleur général des banques américaines. La modification du système de vérification en vigueur avait toujours soulevé deux principales objections: on craignait que le gouvernement ne se trouve engagé envers les déposants et autres créanciers s'il délivrait une «patente nette» à une banque et, en second lieu, que la vérification des comptes de quatre mille succursales de banques n'entraîne des dépenses exorbitantes et n'encourage le favoritisme.

C'est à Sir William Stavert qu'on attribue le mérite d'avoir trouvé une solution au problème. S'appuyant sur sa vaste expérience, il proposa de donner à une personne ayant une grande pratique des affaires de banque l'autorisation d'examiner les registres d'inspection des banques, les dossiers concernant leurs opérations de crédit et les rapports des vérificateurs comptables désignés par les actionnaires. Cette personne signalerait alors au ministre des Finances les irrégularités ou situations dangereuses qu'elle découvrirait. Après cet examen, il suffirait qu'un inspecteur compétent se rende une fois par année au siège social de chaque banque et obtienne de la direction les renseignements qu'il jugerait nécessaires. La proposition de Stavert prit la forme d'un projet de loi déposé par le ministre des Finances J. A. Robb et portant création du poste d'inspecteur général des banques. Le nouveau fonctionnaire serait nommé par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Finances, et les banques à charte assumeraient une quote-part des frais d'inspection. La loi stipulait que le gouvernement «n'est pas responsable envers un déposant, créancier ou actionnaire de toute banque, ni envers quelque autre personne, de dommages-intérêts qu'il ou elle pourrait subir ou d'un paiement, d'une compensation ou d'une indemnité qu'il ou elle pourrait réclamer» et précisait

que «ces paiements, dommages-intérêts, compensation ou indemnité, et toute réclamation s'y rattachant, ne sont en aucun cas autorisés, payés ou accueillis par Sa Majesté.»

Un an après la création du poste d'inspecteur général des banques, le gouvernement fédéral reconnut néanmoins sa culpabilité partielle dans la faillite de la *Home Bank*. En effet, la situation de la banque avait été portée à la connaissance du ministre des Finances en 1916 et en 1918, mais le ministre de l'époque n'avait pas voulu intervenir par crainte de déclencher une crise financière en période de guerre. En conséquence, le Parlement vota en 1925 une loi autorisant le remboursement des déposants jusqu'à concurrence de trois millions de dollars, en fonction de leurs besoins pécuniaires. C'est ainsi que les déposants dont la créance ne dépassait pas cinq cents dollars furent indemnisés à trente-cinq pour cent, en plus du versement de vingt-cinq pour cent déjà effectué par le liquidateur. Pour les dépôts supérieurs à cinq cents dollars, le remboursement fut adjugé par un commissaire.

La Banque de Montréal évita de se prononcer sur la faillite de la *Home Bank* avant l'assemblée annuelle de 1924. Le président Meredith fit alors observer que la publicité accordée à cette affaire était «hors de proportion avec ses répercussions sur l'appareil financier du Canada.» Il est néanmoins probable que cette faillite – la dernière de ce genre survenue au Canada – prépara l'opinion publique à une nouvelle concentration bancaire. C'est donc avec une certaine indifférence qu'on apprit en 1925 la fusion de la Banque de Montréal et de la Banque Molson, qui avait aussi son siège social rue Saint-Jacques. De fait, cette fusion paraissait l'aboutissement normal d'une alliance existant depuis de nombreuses années entre la famille Molson et la Banque de Montréal.

Lorsque la Banque Molson reçut sa charte en 1855, il y avait longtemps que les Molson s'occupaient d'opérations bancaires, soit pour les besoins de leur entreprise, soit à titre d'administrateurs de la Banque de Montréal. Les deux établissements entretenirent toujours de bonnes relations, leurs opérations se complétant dans une certaine mesure. Tandis que la Banque de Montréal s'intéressait principalement au secteur commercial, sa cadette, surtout à ses débuts, affectait une bonne part de ses capitaux au financement de l'agriculture en vue d'accroître la production d'orge et autres céréales nécessaires à la brasserie-distillerie des Molson.

La mise en train fut difficile. En 1870, la Banque Molson n'avait pas encore augmenté son capital initial de \$1 million, les dépôts atteignaient \$694,000

SÉCHAGE DU POISSON DANS
LES PROVINCES DE
L'ATLANTIQUE

Une des plus grandes pêcheries du monde se trouve sur la plate-forme continentale, au large de la côte est du Canada, à l'endroit où les courants froids de l'océan, contournant le Labrador vers le sud, rencontrent les eaux chaudes du Gulf Stream.

Il y a quatre cents ans, les pêcheurs européens fréquentaient les grands Bancs de Terre-Neuve. Les Anglais et les Français, dont quelques-uns s'aventurèrent plus tard le long des côtes des autres provinces de l'Atlantique, faisaient sécher leur poisson le long du rivage, au fond des anses, mais des années passèrent avant l'établissement des premiers colons. D'autres produits comme les fourrures et le bois furent ensuite exportés en Europe, mais le poisson resta le principal produit de la région.

En 1900, la morue sèche et salée était le grand article d'exportation, mais les richesses de la mer comprenaient aussi homards, huîtres, flétans, maquereaux, aiglefin, harengs, saumons de l'Atlantique et sardines. A bord de leurs goélettes, les pêcheurs utilisaient encore des méthodes transmises au cours des générations. Toutefois, avec le siècle nouveau commença une ère de changements. Les moteurs remplacèrent peu à peu les voiles, et l'apparition des chalutiers sur les Bancs, après 1908, souleva une violente opposition des pêcheurs côtiers, qui étaient incapables de se procurer le nouvel équipement et craignaient de perdre leur gagne-pain.

L'amélioration des transports et des techniques de réfrigération apporta aussi de grands changements. La demande de poisson séché baissa et fit place à celle du poisson frais et congelé. Terre-Neuve, à cause de l'éloignement des marchés nord-américains, continua à approvisionner en morue séchée les marchés existants, qui se trouvaient surtout dans les pays méditerranéens et les Antilles. Les autres provinces durent affronter une longue période d'adaptation aux nouvelles techniques de conditionnement.

Peinture de George Menendez Rac



et les effets escomptés, \$1.4 million. La même année, elle engagea comme caissier Wolferston Thomas, qui était alors directeur de la succursale de la Banque de Montréal à London, en Ontario. En l'espace de quatre ans, la banque doubla son capital et ouvrit neuf succursales, presque toutes dans des régions agricoles en pleine prospérité. Mais cette expansion fut interrompue par la récession qui commença en 1870; elle ne reprit ensuite qu'en 1898 pour se poursuivre jusqu'à la Première Guerre mondiale. De 1900 à 1914, l'actif passa de \$20.6 millions à \$50.4 millions. Après 1920, les administrateurs eurent de plus en plus de difficultés à réaliser des bénéfices suffisants pour maintenir le dividende de douze pour cent. Comme devait le déclarer F. W. Molson en 1924, «la conduite des administrateurs a toujours été guidée par la prudence, le but visé étant la sécurité plutôt que l'expansion»; mais lorsque la banque dut accorder des prolongations pour certains prêts élevés, ses moyens limités ne lui permirent pas de faire face à la situation et elle dut s'adresser à la Banque de Montréal.

La Banque chargea H. B. Mackenzie, directeur général de la *Royal Trust Company*, de procéder à une évaluation de la Banque Molson. Pour Mackenzie, cette tâche n'avait rien de nouveau. Directeur général de la *Bank of British North America* au moment de sa fusion avec la Banque de Montréal, c'est lui qui avait pris tous les arrangements nécessaires au nom de la banque britannique; en 1921, on lui avait demandé d'examiner la situation de la Banque des marchands. La Banque de Montréal avait donc retenu les services d'un expert en la matière; sous sa direction, les livres de la Banque Molson furent soumis à un examen détaillé, cent cinquante comptes de prêts étant vérifiés séparément. Malgré «une coupe sombre dans l'évaluation des titres» et une réduction de la réserve de \$5 millions à \$3 millions, l'estimation de Mackenzie permit de faire une offre que les administrateurs de la Banque Molson jugèrent très favorable. Le président F. W. Molson déclara aux actionnaires: «Nous avons une bonne affaire à vendre et nous avons pu en obtenir un bon prix. C'est surtout cette raison qui a poussé les administrateurs à accepter l'offre de la Banque de Montréal.» Invitant les actionnaires à ratifier l'acte de vente, il poursuivit: «En fusionnant notre banque à la puissante et vénérable Banque de Montréal, nous servons les intérêts des deux établissements . . . [et] nous avons la satisfaction de savoir qu'à titre d'actionnaires de la Banque de Montréal vous recevrez votre part des créances qui ont été défalquées mais seront certainement recouvrées.» Les actions de la Banque Molson avaient une valeur au pair de cent dollars depuis 1903, et les actionnaires reçurent deux

actions de la Banque de Montréal et trente dollars contre trois actions de la Banque Molson, soit l'équivalent de \$176 par action au cours du marché. Les nouvelles actions émises à cette occasion portèrent à \$29,916,700 le capital de la Banque de Montréal.

Lorsque la transaction fut ratifiée à une assemblée extraordinaire des actionnaires de la Banque de Montréal, le 23 décembre 1924, la Banque Molson avait 125 succursales, son capital versé s'élevait à \$4 millions, ses dépôts à \$54 millions, ses prêts au Canada à \$41 millions et l'actif total à \$68 millions. La Banque de Montréal fit ainsi l'acquisition de 117 succursales au Québec et en Ontario, ce qui porta à 617 le total de son réseau au Canada et à l'étranger (de nombreuses succursales, dont plusieurs provenant du rachat de la Banque des marchands, avaient été fermées en 1923-24). Une motion votée à l'assemblée annuelle de décembre 1924 autorisait l'augmentation du nombre des administrateurs, et au mois de juillet suivant F. W. Molson fut élu au Conseil.

Le siège de la Banque Molson, à l'angle des rues Saint-Jacques et Saint-Pierre, est devenu une succursale de la Banque de Montréal, mais le nom des anciens propriétaires est toujours inscrit sur le frontispice. Construit en 1866, l'édifice se distingue par l'agréable ordonnance de sa façade, en style victorien-baroque, et par la magnificence de la décoration intérieure. Comme autres caractéristiques peu communes, il porte sur ses murs la signature de l'architecte, George Brown, et des traces de balles rappelant les combats de rue entre les partisans de D'Arcy McGee et de Bernard Devlin pendant la campagne électorale qui suivit la Confédération.

- 3 -

L'absorption à brefs intervalles de la *Bank of British North America*, de la Banque des marchands et de la Banque Molson imposa de nouveaux fardeaux à la direction de la Banque de Montréal. En même temps que le nombre des succursales triplait, le personnel s'était accru de centaines d'employés. Il fallait donc examiner soigneusement la situation de chaque succursale nouvellement acquise et décider si l'on devait la garder ou non; par ailleurs, les questions d'ancienneté ne pouvaient être réglées qu'avec beaucoup de précautions et après mûre réflexion.

Le surcroît de responsabilités ne se limitait d'ailleurs pas à l'activité de la Banque au Canada. La prédominance acquise par la place de New-York aux dépens de Londres nécessitait une réorientation de la politique et des opérations de la Banque. A San Francisco, après avoir constitué la *British American*

Bank pour pallier certaines difficultés créées par l'acquisition de la succursale de la *Bank of British North America*, il avait fallu ouvrir une agence de la Banque de Montréal à cause des dispositions de la loi californienne concernant les opérations d'escompte. Bien qu'ayant la même adresse, les deux établissements de la Banque avaient un statut juridique différent, et même lorsque la *British American Bank* devint en 1927 la *Bank of Montreal (San Francisco)*, l'agence garda son identité propre. Un autre changement survenu dans le réseau de la Banque aux Etats-Unis fut la fermeture, en 1924, de la succursale de Spokane, dans l'Etat de Washington, qui existait depuis 1903. La clientèle locale et les immobilisations furent cédées à l'*Old National Bank* de Spokane.

Au Mexique, la Banque était restée inactive entre 1912 et 1920 à cause de l'instabilité politique. Cependant, après l'élection du président Obregon, les affaires reprirent progressivement et une nouvelle banque d'émission, le *Banco de México*, fut établie en 1925. Dans l'intervalle, la Banque de Montréal avait ouvert quatre nouvelles succursales – à Veracruz, Puebla, Guadalajara et Monterrey – et deux autres furent ajoutées en 1926, l'une à Mexico et l'autre à Tampico. Même si on ne manquait jamais d'insister aux assemblées annuelles sur la prudence traditionnelle de la Banque, celle-ci était devenue la plus grande institution bancaire du Mexique.

Tous ces facteurs contribuèrent à rendre nécessaire la plus profonde réorganisation interne de l'histoire de la Banque. Déjà le surcroît de travail imposé par la guerre et le rachat de la *Bank of British North America* avaient motivé la nomination de quatre directeurs généraux adjoints; on s'aperçut bientôt qu'une décentralisation administrative s'imposait pour accroître le rendement du personnel et améliorer les rapports avec la clientèle. Au Service étranger, créé en janvier 1919, vinrent donc s'ajouter les services du change, des méthodes, des immeubles et des créances particulières.

La plus importante de ces innovations fut peut-être la mise sur pied du Service des valeurs mobilières. Depuis longtemps, la Banque de Montréal s'était taillé une part considérable des opérations de garantie et de souscription d'obligations au Canada, à Londres et à New-York, en particulier pour le compte des gouvernements, des municipalités et des chemins de fer canadiens. Après le succès remporté par les emprunts de guerre, un bon nombre de clients dont la Banque assurait le service de trésorerie se tournèrent de plus en plus vers le marché intérieur des capitaux. En 1922, ces opérations furent confiées à G. W. Spinney et quatre ans plus tard, sur sa recommandation, on créa le Service des valeurs mobilières sous la direction de A. J. L. Haskell. En plus de

fournir des renseignements complets aux gouvernements et autres emprunteurs qui projetaient une émission, le service s'occupait des titres de la Banque et de ses clients. Ces opérations du siège social amenèrent la Banque à former en décembre 1926 la *Montreal Company of New York*, filiale en pleine propriété se spécialisant « dans la souscription et la vente de valeurs de placement » aux États-Unis.

Pour s'adapter à son milieu et à son époque, la Banque modifia également sa façon de concevoir la publicité et les relations publiques. Avant la Grande Guerre, et même depuis les démêlés de Benjamin Holmes, le Conseil avait limité ses communications avec le public à la publication des rapports annuels et à l'insertion dans les journaux de « cartes » publicitaires semblables à celles des avocats et des médecins. Comme l'a observé Stephen Leacock, on retrouvait cette attitude distante empreinte de dignité dans l'habitude qu'avaient les employés de banque de traiter les opérations de guichet avec un détachement étudié. Cette tradition fut rompue pendant la guerre, lorsque les directeurs de succursale durent « faire la réclame » aux petits épargnants et leur distribuer des prospectus et dépliants pour les convaincre qu'ils étaient des clients importants. Toutefois, c'est après l'absorption de la Banque des marchands et de la Banque Molson que s'imposa la nécessité d'améliorer sérieusement l'image de la Banque de Montréal aux yeux du public. Ces deux banques comptaient en effet de nombreuses succursales dans les régions rurales, et leur personnel avait su adapter ses méthodes et son attitude à la clientèle de petits commerçants et d'agriculteurs qu'il servait. La direction de la Banque de Montréal comprit quelle leçon elle devait en tirer.

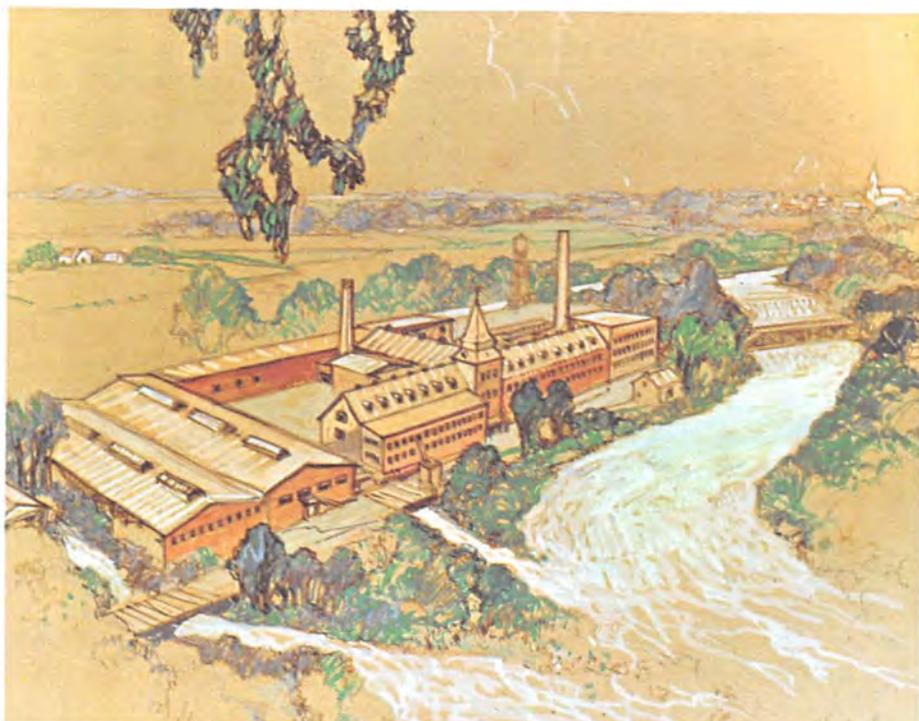
Ce n'est donc pas par pure coïncidence que le directeur général, à l'assemblée annuelle de 1926, attira l'attention des actionnaires – et du public – sur une série de brochures et autres publications récemment mises en circulation. Il cita notamment le *Bulletin commercial*, revue mensuelle destinée au monde du commerce et de la finance, des rapports hebdomadaires sur la situation agricole, des plaquettes présentant le Canada aux futurs immigrants, et plus de 150,000 exemplaires d'articles de vulgarisation traitant des méthodes rationnelles de culture. Expliquant la nouvelle politique de la Banque, Sir Frederick Williams-Taylor déclara : « Tous ces services ne sont peut-être pas directement rentables, mais nous croyons qu'ils ont une utilité bien précise. Ils s'ajoutent aux nombreuses facilités déjà offertes à nos clients, créent un climat favorable et prouvent que la Banque se soucie des intérêts du public et du Canada tout entier. »

Il va de soi que tous ces efforts auraient été vains sans la collaboration sincère du personnel. C'est pourquoi, parallèlement à la publicité de prestige, on s'occupa d'améliorer les relations humaines. Ce changement d'attitude, dû aux circonstances plutôt qu'à un plan concerté, semble-t-il, se manifesta pour la première fois dans les circulaires et notes de service rédigées pendant la guerre. En usage depuis un temps immémorial, ces moyens de communication interne n'étaient le plus souvent que des directives concises et impersonnelles. Leur ton changea imperceptiblement au moment du premier emprunt de la Victoire, et à la fin de la guerre ils étaient devenus à la fois diffus et persuasifs. Dans les années qui suivirent, il s'établit de meilleurs rapports entre le siège social et le personnel du réseau, renforçant ainsi l'esprit de corps qui reposait jusque-là sur la valeur des cadres et les avantages sociaux.

Lorsqu'on sait que la Banque fut à court de personnel jusqu'à la démobilisation complète à la fin de 1919, on conçoit mieux la complexité de la tâche qui incombait à la direction et aux chefs de service. Mais il est encore plus étonnant de constater que la rupture avec les traditions et coutumes vieilles d'un siècle se soit produite sous la conduite de deux hommes qui avaient acquis leur expérience de banquier dans un milieu totalement différent. Certes, le changement d'attitude et de méthodes ne put s'opérer qu'avec la collaboration de tous les intéressés; néanmoins, toutes les décisions administratives étaient prises en dernier ressort par Sir Vincent Meredith et Sir Frederick Williams-Taylor, les deux membres de l'équipe qui dirigeait les destinées de la Banque depuis 1913. Quant aux objectifs généraux, ils relevaient en principe de la compétence du Conseil, mais les administrateurs prenaient toujours l'avis du président et du directeur général. C'est donc à l'étonnante faculté d'adaptation de ces deux hommes, et à leur strict respect des grands principes bancaires, que la Banque doit sa remarquable expansion pendant les premières années de son deuxième siècle d'existence.

- 4 -

S'il fallut cinq ans à l'économie canadienne pour se remettre de la crise de 1920, les Etats-Unis reprirent leur marche en avant dès 1922. Ce décalage n'était pas nouveau; il résultait principalement du fait que le Canada restait tributaire d'une seule denrée d'exportation: le blé. Lorsque les cours du blé tombaient, tout suivait: les moyens de remboursement des agriculteurs de l'Ouest, les revenus d'un réseau de transport axé principalement sur le commerce d'exportation des céréales, la vente des produits manufacturés sur le



L'INDUSTRIE DU PAPIER VERS 1925

En 1882, la Compagnie de Papier Rolland construisit une petite papeterie au bord de la rivière du Nord, près de Saint-Jérôme, pour fabriquer des papiers fins. En moins de quarante-cinq ans, elle était devenue le vaste complexe représenté sur cette aquarelle.

Le papier, fabriqué pour la première fois au Canada en 1803, était fait exclusivement de chiffons. A la suite d'expériences réussies faites avec de la pâte de bois dans les années 1860, on adopta progressivement cette matière première pour les papiers de seconde qualité.

Le nombre de papeteries et d'usines de pâte à papier augmenta rapidement au Canada après 1900, la montée en flèche de la demande américaine de pâte de bois ayant entraîné l'interdiction d'exporter les billes de bois tendre coupé sur les terres de la Couronne. A partir de 1911, le papier journal fut admis aux Etats-Unis en franchise, et la valeur de la production de papier au Canada commença à monter régulièrement, atteignant en 1929 son sommet d'avant la dépression, soit \$193 millions.

marché intérieur et les réserves de devises du gouvernement fédéral. La situation du Canada était rendue plus compliquée par l'accession des Etats-Unis au premier rang des puissances financières du monde, avant même que le gouvernement et le peuple américains n'aient compris, et encore moins accepté, les responsabilités que leur imposait ce nouveau rôle. Adoptant une politique d'étroit nationalisme économique, le gouvernement de Washington exigeait le remboursement intégral des dettes de guerre, insistant même pour qu'elles soient payées en or. Pour les nations européennes lourdement endettées, cette politique eut pour résultat d'accroître les déficits budgétaires et le déséquilibre des balances des paiements, d'accélérer la dépréciation monétaire et de prolonger davantage la période de reconstruction. Les Américains ne se rendirent compte des conséquences de leurs actes qu'en 1924 et ils prirent alors des mesures pour réparer leurs erreurs en créant le plan Dawes. La Grande-Bretagne, de son côté, avait retrouvé une certaine stabilité économique, mais de nouvelles difficultés avaient surgi par suite du passage de l'économie du charbon et de la vapeur, sur laquelle avait reposé la suprématie commerciale de l'Angleterre, à l'économie du pétrole et de l'électricité qui avait transformé l'industrie américaine à la fin du siècle précédent.

Même si le monde n'avait pas connu le cataclysme de la Grande Guerre, cette deuxième révolution industrielle aurait modifié l'équilibre des puissances. Le conflit ne fit qu'accélérer un processus rendu inévitable par la richesse de l'Amérique en pétrole et énergie électrique, les techniques de fabrication en série nécessaires à leur utilisation et un marché de plus de cent millions de personnes protégé par des barrières tarifaires. Les statistiques de l'industrie automobile nous permettent de mesurer l'expansion prodigieuse de l'économie américaine à cette époque. En 1914, les Etats-Unis fabriquèrent 573,000 véhicules, dont moins de cinq pour cent étaient des camions et autobus. En 1917, 1,874,000 véhicules de toutes catégories, à l'exclusion des tracteurs agricoles, sortirent des usines américaines. La production atteignit ensuite 2,554,000 véhicules en 1922, 4,358,000 en 1928 et 5,337,000 en 1929. L'industrie automobile employait alors un dixième de la main-d'œuvre des Etats-Unis, et l'énergie productrice dont disposaient les Américains était passée de moins d'un cheval-vapeur par habitant en 1900 à douze chevaux en 1930. Parallèlement à la multiplication des véhicules, l'accroissement du pouvoir d'achat de la population donna une forte impulsion à l'industrie des biens de consommation. Pour faire connaître leurs produits, les fabricants d'automobiles, de postes de radio, d'appareils ménagers et autres articles

eurent recours à la publicité dans les journaux, et les pages de ceux-ci augmentèrent en conséquence. Le Canada dut répondre alors à une demande sans précédent de papier journal, et c'est dans ces années 1920 que furent jetées les bases de l'industrie moderne du papier.

Le Canada retira donc des avantages indirects de la prospérité américaine, mais le président de la Banque de Montréal attendit l'assemblée annuelle de 1925 pour envisager avec un optimisme prudent l'avenir du pays. Meredith déclara à son auditoire: «Il ne fait pas de doute que les affaires reprennent lentement mais sûrement», et il donna comme preuve les nouveaux records établis par les transports ferroviaires, une récolte de blé évaluée à \$500 millions et une balance commerciale qui se soldait par un excédent de \$361.4 millions, le plus élevé depuis 1919. Ces progrès avaient par contre fait naître la crainte d'une américanisation, «à cause de l'importance des capitaux qui arrivent des Etats-Unis pour être investis dans les manufactures et autres entreprises canadiennes.» De fait, les investissements américains au Canada passèrent d'environ \$1.63 milliard en 1918 à \$4.66 milliards en 1930, tandis qu'entre ces deux années la somme des capitaux britanniques engagés dans le Dominion demeurait pratiquement inchangée, soit \$2.73 et \$2.77 milliards.

Cette évolution était inévitable du jour où Londres perdit son titre de capitale financière du monde et où les emprunts publics du Canada furent lancés sur le marché de New-York. A ces raisons, il faut ajouter la part croissante prise par les capitalistes américains dans l'industrie minière et forestière du Canada et l'établissement de nombreuses usines, filiales de sociétés américaines. Les sentiments avaient une grande part dans les critiques que suscitait la pénétration américaine. Estimant avoir prouvé, par leur rôle pendant la guerre, qu'ils étaient des partenaires dignes de la Grande-Bretagne et non plus des parents pauvres, beaucoup de Canadiens ressentaient comme un outrage à leur souveraineté la mainmise des Américains sur leurs richesses naturelles.

A vrai dire, les entreprises américaines qui établissaient des filiales au Canada cherchaient surtout à conquérir des marchés d'exportation que leur avait fermés la politique douanière de leur pays: on aurait donc pu considérer les investissements américains comme une protection plutôt qu'une menace pour la souveraineté canadienne. L'industrie canadienne de l'automobile est à cet égard un exemple concluant. Grâce en partie aux avantages du régime douanier canadien, cette industrie se développa à un rythme encore plus rapide que celle des Etats-Unis, la production passant de 66,000 véhicules en 1921 à 263,000 en 1929, chiffre qui ne sera dépassé qu'en 1948. Les prises de participation

dans les industries minière et forestière, par contre, ne visaient qu'à procurer aux Etats-Unis les matières premières et les produits mi-ouvrés dont ils avaient besoin pour leur industrie des produits de consommation et qu'ils ne pouvaient obtenir sur place à prix économique. Le Canada aurait pu facilement imposer des droits à l'exportation – et ce faisant, augmenter ses revenus tout en s'attirant le respect – mais on estima que l'entrée de capitaux productifs, quelle que fût leur origine, serait à la longue plus avantageuse pour le Canada que des lois restrictives. Pour sa part, Meredith déclara aux actionnaires de la Banque de Montréal: «Je ne partage pas cette crainte [de l'américanisation]; au contraire, je vois d'un bon œil ces apports de capitaux qui nous aident à exploiter nos richesses naturelles, à créer des emplois et à accroître nos exportations.»

L'amélioration de la conjoncture au Canada prouva la sagesse de cette attitude. Lorsque les actionnaires de la Banque de Montréal se réunirent de nouveau en décembre 1926, le climat économique avait complètement changé. Le temps des prudentes réserves et des hésitations était passé. Le président Meredith commença son discours annuel en déclarant que «le bilan de la situation commerciale pendant l'exercice écoulé offre de nombreuses raisons de se montrer optimiste et peu de se décourager», et il affirma en conclusion: «Le Canada est sorti d'une sombre période de marasme commercial, de bénéfices peu satisfaisants et de bilans médiocres; on constate maintenant une nette reprise dans presque tous les secteurs de l'activité économique. Rien à mon avis ne laisse prévoir la fin de cette nouvelle vague de prospérité. Les assises sont solides et je crois que nous pouvons envisager l'avenir avec confiance.» Poursuivant dans la même veine, le directeur général souligna le fait que le bilan annuel reflétait, «dans la plus grande utilisation des fonds de la Banque par les commerçants canadiens et dans la modicité de nos pertes, le progrès général réalisé par le commerce intérieur et extérieur de notre pays au cours de l'année passée.» Les dépôts d'épargne avaient dépassé le chiffre de \$500 millions; le portefeuille-titres se trouvait réduit de \$27 millions, mais les prêts consentis aux entreprises canadiennes avaient augmenté d'un montant comparable, soit une hausse de 11,5 pour cent. «Ces chiffres, affirma Williams-Taylor, sont une preuve indéniable que les affaires ont repris dans l'ensemble du pays.»

Il existait de nombreux indices de cette relance économique. L'agriculture avait bénéficié d'une autre récolte exceptionnelle, mais la valeur de sa production n'atteignait toutefois pas celle de l'industrie manufacturière. Les exportations de bois, de produits forestiers et de papier étaient passées de \$83 millions à \$278 millions en l'espace de dix ans, et la production minière avait monté de

CHAÎNE DE MONTAGE
D'AUTOMOBILES (VERS 1925)

L'industrie automobile a atteint sa pleine maturité durant la deuxième décennie du XX^e siècle, lorsque les procédés d'assemblage à la chaîne furent appliqués à la construction des voitures et des camions. La fabrication en série, qui permit d'abaisser les prix de revient unitaires, marqua la deuxième phase de la révolution industrielle et donna naissance à un mode de vie nouveau.

La première chaîne de montage d'automobiles apparut vers 1910. Chaque partie du châssis était installée par une équipe d'hommes distincte, et le véhicule était ensuite poussé sur le sol jusqu'au groupe suivant. Peu de temps après, on utilisa une chaîne convoyeuse sans fin pour tirer les véhicules à une vitesse modérée, fixée d'avance, d'une extrémité à l'autre de la chaîne de montage. Chaque équipe devait donc effectuer son travail en un temps et un espace limités. Montés séparément, les moteurs étaient descendus sur les châssis à l'aide d'un palan.

Les diverses pièces du châssis étaient acheminées des magasins au point voulu le long de la chaîne de montage, au moyen d'un convoyeur électrique. Dans le tableau, on voit un de ces convoyeurs aériens, au-dessus de l'ouvrier qui est en train de retirer une aile d'automobile du bain acide où elle trempait. Après avoir reçu une première couche de peinture au moment de la fabrication, chaque partie de la carrosserie était nettoyée dans une solution acide de faible concentration avant d'être fixée au châssis. La dernière couche de peinture se donnait au moment où la voiture quittait la chaîne.

La production en série exigeait des pièces standardisées, et leur fabrication nécessitait des investissements de capitaux sous forme de machines que seule, à son tour, la production en grande série pouvait justifier. Les techniques adoptées dans l'industrie automobile contribuèrent à accroître la productivité dans les autres industries et mirent à la disposition de l'homme moyen, à des prix abordables, toute une nouvelle gamme de produits.

Peinture de William Showell



57 pour cent pour atteindre \$ 228 millions au cours d'une période un peu plus longue. Ces deux industries foncièrement canadiennes devaient leur essor au développement prodigieux des installations hydro-électriques pendant et après la guerre. Tout comme le moteur à combustion interne avait accru la capacité de production des Etats-Unis, les turbines captant l'énergie hydraulique du Niagara et d'autres grands cours d'eau avaient fait du Canada l'un des premiers producteurs d'électricité. On construisait aussi de puissantes centrales sur le Saint-Maurice et le Saguenay pour répondre aux besoins de l'industrie de l'électrochimie et de l'aluminium. Tandis que l'économie accentuait sa diversification, les progrès technologiques rendaient enfin possible la conquête du Bouclier canadien. Ses richesses étaient maintenant prospectées par air et exploitées de façon rentable grâce aux tracteurs à chenilles.

La période de réadaptation à l'économie de paix était terminée. Elle avait été marquée au Canada par des poussées inflationnistes, des crises économiques aiguës et un malaise social généralisé. Elle avait eu de profondes répercussions sur les banques canadiennes, causant la perte des unes et renforçant la position des autres. Pour la Banque de Montréal, l'expansion de son réseau et de ses opérations entraîna une importante réorganisation interne et un changement d'attitude sur le plan des relations publiques. Au sortir de cette période difficile, une nouvelle phase de progrès attendait le Canada et la Banque de Montréal. Les transformations apportées par la guerre et la suprématie technologique des Etats-Unis avaient déplacé vers l'Amérique du Nord le centre de gravité de la puissance économique du monde, et le Canada en ressentait les effets. Au début du siècle, les capitaux britanniques avaient joué un rôle important durant la grande vague de prospérité qui coïncida avec la réalisation de la vocation agricole de l'Ouest, la fièvre du peuplement et de la construction ferroviaire. Mais dans les années 1920, les investissements étrangers au Canada furent surtout d'origine américaine; l'agriculture connut une expansion moins prononcée que celle des industries minière, manufacturière et hydro-électrique, qui étaient étroitement liées à l'économie américaine. L'influence des Etats-Unis sur l'orientation du développement économique du Canada n'était évidemment pas un phénomène nouveau, et ses avantages et inconvénients sont encore vivement débattus de nos jours; il n'en reste pas moins que sans la diversité et la maturité acquises dans les années 1920, l'économie canadienne ne serait sans doute pas sortie avec autant de succès des vingt années troublées qu'elle dut affronter avant de connaître une période d'expansion comparable, à l'issue de la Deuxième Guerre mondiale.

CHAPITRE QUINZE



LA FIN
D'UNE ÉPOQUE

LA FIN D'UNE ÉPOQUE

- 1 -

En célébrant le soixantième anniversaire de la Confédération en 1927, les Canadiens avaient la conviction qu'ils étaient au bout de leurs peines et que le vingtième siècle, comme l'avait prédit Sir Wilfrid Laurier, serait effectivement le siècle du Canada. Si le redressement économique était surtout attribuable à la prospérité américaine, la stabilisation des monnaies européennes y avait aussi contribué. Le plan Dawes, appliqué en 1924, avait allégé le fardeau des réparations imposées à l'Allemagne et, grâce à l'assainissement de la situation financière en Europe, les exportations canadiennes étaient remontées au niveau atteint avant la crise de 1920-21.

A l'instar de la Grande-Bretagne, le Canada revint à l'étalon or en 1926, rétablissant la convertibilité des billets du Dominion et des billets de banque. Favorablement accueillie par les autres nations commerçantes, cette décision introduisit une contradiction dans l'appareil financier du Canada, à cause du maintien du privilège de réescompte accordé par la loi de finances. Sous le régime de l'étalon or, aux déficits ou excédents de la balance des comptes d'un

pays devaient correspondre des sorties ou entrées d'or. Ces mouvements étaient censés influencer à leur tour sur la masse monétaire, et donc sur les prix, les salaires et la production, supprimant les causes de déséquilibre et par le fait même la raison première des entrées et sorties d'or. Mais, comme le fait observer le professeur McIvor, le privilège de réescompte permettait, au Canada, d'accroître la masse monétaire sans égard aux stocks d'or. Il semble qu'on n'ait pas vu à l'époque le danger de cette situation. Avant 1921, période de grande inflation et d'augmentation continue des prix, le dollar canadien perdit de sa valeur, mais les prix se stabilisèrent dans les années qui suivirent et la nécessité d'exercer un contrôle direct sur la masse monétaire parut moins pressante. On finit évidemment par prendre conscience du problème, mais dans l'intervalle le Canada avait perdu une bonne part de ses réserves d'or, situation qui remit à l'ordre du jour le besoin d'un organe de contrôle chargé de protéger la valeur de la monnaie canadienne.

Entre-temps, la plupart des indices économiques avaient poursuivi leur courbe ascendante, beaucoup dépassant tous les sommets précédents, et l'euphorie qui s'était emparée du Canada se manifesta aux assemblées annuelles de la Banque de Montréal. En 1927, Sir Frederick Williams-Taylor déclara : « Jusqu'à ces dernières années, le Canada était pour l'étranger un pays agricole. . . . Aujourd'hui, les capitaux qui entrent au pays en quantité croissante sont dirigés vers le secteur industriel. Tout le monde reconnaît que le Canada a toutes les richesses naturelles voulues pour créer une grande variété d'industries indigènes et qu'il est appelé, grâce à l'initiative et à la détermination de sa population, à occuper un rang toujours plus élevé parmi les nations industrielles du monde. »

Pour la Banque de Montréal, 1927 fut une excellente année. Au cours de l'exercice, l'actif enregistra une hausse de cinquante millions pour atteindre \$832 millions, soit une augmentation de \$300 millions par rapport au creux touché en 1921, et les dépôts dépassèrent les \$700 millions pour la première fois. Les bénéfices, portés à \$5.3 millions, permirent aux administrateurs d'ajouter un million de dollars à la réserve générale et de payer un surdividende de deux pour cent en plus du dividende habituel de douze pour cent.

L'année fut aussi marquée par un changement dans la haute direction de la Banque. Sir Vincent Meredith, alors âgé de soixante-dix-sept ans, comptait soixante années de service à la Banque, fait qu'on ne manqua pas de souligner comme il convenait à l'assemblée annuelle du 5 décembre. Remerciant l'auditoire des chaudes félicitations qu'on venait de lui adresser, Sir Vincent annonça

qu'à sa suggestion le Conseil avait approuvé une réorganisation administrative: il abandonnait la présidence de la Banque, mais devenait président du Conseil et d'un nouveau comité de direction. « Cette décision, poursuivit-il, a été prise en vue de renforcer et d'élargir les cadres de la haute direction . . . et, à mon avis, elle se révélera avantageuse pour les actionnaires. Je n'ai pas l'intention d'abandonner mon poste de direction tant que le Conseil et les actionnaires me garderont leur confiance. » La nomination de Meredith fut approuvée et Sir Charles Gordon, qui était vice-président depuis 1916, accéda à la présidence. Autre précédent créé à cette assemblée, on procéda à l'élection de deux vice-présidents: Huntly R. Drummond, fils d'un ancien président, et le général S. C. Mewburn qui avait été élu au Conseil trois ans auparavant. Ces quatre personnes formèrent le nouveau comité de direction.

En choisissant Charles Blair Gordon, la Banque de Montréal s'assura les services du président le plus énergique de son histoire. Fils d'un commerçant de Montréal, il était né dans cette ville en 1867 et avait fait ses études à la *Montreal High School*. Engagé chez un grossiste en tissus, il acquit une connaissance de première main de toutes les phases du commerce des textiles, de la fabrication à la vente, et ne tarda pas à créer sa propre entreprise. En 1905, il fut le principal artisan de la première grande fusion d'entreprises industrielles au Canada: la *Dominion Textile Company*, dont il devint le président directeur général en 1909. Il fut élu administrateur de la Banque de Montréal trois ans plus tard et nommé vice-président en 1916. La Banque bénéficia de l'expérience de Gordon au moment de la réorganisation qui suivit la Grande Guerre, mais il ne limita pas son activité aux questions d'administration interne.

Depuis les premiers jours, les déplacements avaient fait partie des fonctions des dirigeants de la Banque de Montréal. D'abord limités à Londres, Boston et New-York, ils s'étaient étendus, à l'époque de Peter McGill, à la partie ouest de la province du Canada lorsque la Banque s'y fut solidement établie. La nomination d'un inspecteur des succursales rendit le poste de président un peu plus sédentaire, mais seulement pendant une dizaine d'années. L'expansion rapide à l'étranger, après 1860, obligea E. H. King à faire de nombreux voyages et, quelques années plus tard, George Stephen parut être continuellement en déplacement entre Montréal et Ottawa, Chicago, New-York, Londres et les capitales européennes. Vancouver fut ajoutée à l'itinéraire en 1886, année où Donald Smith, alors vice-président, se rendit de Montréal à Port Moody par le premier train de voyageurs du *C.P.R.* Le voyage à Vancouver devint un rite annuel après l'élection d'Edward Beatty au Conseil de la Banque de Montréal,



MÉCANISATION DE L'INDUSTRIE FORESTIÈRE

A la fin de la Première Guerre mondiale, la majeure partie des grands arbres à bois dur avaient été coupés dans les régions voisines des rivières de l'est du Canada, et les chemins de fer commencèrent à pénétrer dans les forêts. Une fois les arbres abattus durant la saison de coupe de l'hiver, des attelages de chevaux les traînaient jusqu'à la voie ferrée. Dès que les trains pouvaient passer au printemps, des grues à vapeur chargeaient les billes de bois sur des wagons plats, qui les transportaient jusqu'aux scieries.

Stimulée par le peuplement de la Prairie, puis par les besoins de la guerre, la demande intérieure de bois s'accrut constamment au début du XX^e siècle, tandis que les marchés d'exportation des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne gonflaient la demande totale. Durant la dépression de l'après-guerre, la valeur de la production baissa nettement, mais le rendement réel, l'emploi et le nombre de scieries restèrent élevés, grâce à l'ouverture de nouvelles zones d'exploitation en Colombie-Britannique.

en 1919. Beatty, qui avait été nommé président du Canadien Pacifique l'année précédente, invita le président de la Banque et d'autres magnats de la finance, de l'industrie et du commerce à l'accompagner, dans son wagon particulier, pour une tournée d'inspection qui suivait la grande ligne du Canadien Pacifique et ses principaux embranchements. Après 1927, le successeur de Meredith fut invité à se joindre à l'expédition annuelle dans l'Ouest, voyage princier de plus de 7,000 milles.

Dans son premier discours présidentiel de décembre 1928, Sir Charles Gordon mentionna que la tournée en chemin de fer n'avait représenté que le tiers de ses pérégrinations. En plus des principales succursales canadiennes, il avait visité celles du Mexique, de Londres et de Paris, parcourant au total plus de 20,000 milles en chemin de fer et bateau. « Ces voyages, ajouta Sir Charles, m'ont donné l'occasion de rencontrer un grand nombre de nos directeurs, et je suis heureux de pouvoir dire aux actionnaires que la Banque de Montréal est représentée par des hommes de haut calibre. »

Passant la situation en revue, le président fit preuve d'un optimisme débordant; à vrai dire, jamais auparavant un haut dirigeant n'avait commenté avec autant d'enthousiasme les progrès de la Banque et avec aussi peu de réserves les perspectives d'avenir. La seule inquiétude venait d'une surchauffe de l'économie. Durant l'année, les valeurs à la Bourse de New-York avaient atteint des cotes dépassant l'imagination, et cette activité s'était communiquée au Canada. Les actions de la Banque de Montréal touchèrent \$420 et ses prêts à vue passèrent à \$39 millions, soit une augmentation de plus de trente pour cent en l'espace d'un an.

En novembre 1928, Herbert Hoover avait été élu président des Etats-Unis après une campagne axée sur le maintien de la prospérité économique, et les signaux d'alerte étaient passés inaperçus. Le redressement de la situation s'était poursuivi en Europe; la signature du pacte Kellogg-Briand permettait d'espérer une paix durable, et le commerce avec les pays européens n'avait jamais été aussi florissant depuis la guerre. La Grande-Bretagne éprouvait certes des difficultés par suite des saignées pratiquées dans son encaisse or et du chômage créé par le marasme dans ses industries de base, notamment celles du charbon et de l'acier. Néanmoins, d'importants revenus provenant des exportations invisibles, ajoutés aux subtilités monétaires de la Banque d'Angleterre, avaient permis à la métropole de réduire de £35 millions le déficit de sa balance commerciale. Trois provinces canadiennes avaient par ailleurs lancé des emprunts à Londres, et Williams-Taylor déclara à ce sujet: « Vous serez heureux d'apprendre que

par l'intermédiaire de la Banque le marché de Londres a été rouvert aux emprunts publics du Canada après une interruption de quatorze ans.»

Passant à la situation aux États-Unis, le président Gordon commenta brièvement la prospérité sensationnelle du pays et «la spéculation effrénée sur les marchés des valeurs.» Il ajouta: «Il va sans dire que la montée des cours ne peut durer éternellement et que les avances sur titres consenties par les banques sont soumises à une limite bien établie. J'espère seulement que la réaction ne sera pas soudaine ni violente.»

De tous ces progrès, c'est encore ceux du Canada qu'on estima les plus extraordinaires. La récolte de blé avait atteint 567 millions de boisseaux, record qui ne sera battu qu'en 1952, et les chemins de fer l'avaient transportée jusqu'aux ports d'exportation avec une rapidité remarquable. Les techniques de transbordement mises au point par les chemins de fer canadiens plaçaient d'ailleurs ceux-ci à l'avant-garde des grands moyens de transport du monde, augmentant leurs bénéfices et leur valant des éloges bien mérités. Le tonnage ferroviaire était en hausse de douze millions de tonnes par rapport à l'année précédente et si les céréales constituaient toujours la principale denrée transportée en vrac, les produits miniers et forestiers avaient considérablement augmenté le trafic-marchandises. L'industrie de la pâte à papier, par exemple, avait connu une telle expansion qu'elle devait déjà faire face à une surproduction et à une baisse des prix. Mais les Canadiens ne manquaient pas de raisons de se montrer fiers: leur pays était le premier producteur au monde de papier journal et se classait dans les cinq premiers rangs pour la production de blé, farine, nickel, plomb, amiante, cuivre, pâte à papier et automobiles.

La liste des prouesses du Canada, telles que les énumérait le président de la Banque, semblait sans fin. Les marchés d'entreprises de construction, par exemple, étaient accordés au rythme de \$40 millions par mois, l'industrie touristique était devenue une importante source de devises, grâce en partie à la prohibition aux États-Unis, le commerce extérieur du Canada remontait aux niveaux records atteints avant la récession, malgré la stagnation des cours des produits de base. Le trafic commercial était donc, en volume, beaucoup plus important qu'avant 1921.

Le président fit ressortir que la Banque avait accompli des progrès comparables à ceux du Canada et il recommanda, avec l'assentiment du Conseil, de porter le capital versé de \$29,916,700 à \$36,000,000 et de fixer le capital autorisé à \$50,000,000. On déposa une résolution à cette fin, et les actionnaires approuvèrent le règlement prévu par la loi des banques. Les 60,833

nouvelles actions furent émises au début de 1929 et immédiatement souscrites à 100 pour cent de prime, le maximum permis par la loi des banques. Les fonds provenant des primes furent virés à la réserve générale qui atteignit alors \$38 millions, soit deux millions de plus que le capital versé.

- 2 -

Au début de 1929, la mort à brefs intervalles de trois éminents administrateurs – F. W. Molson, Sir Vincent Meredith et Sir Lomer Gouin – ramena à seize le nombre des membres du Conseil. Le 28 mai seulement, deux des vacances furent comblées par l'élection de W. N. Tilley et A. O. Dawson. Ce dernier, Montréalais originaire du Nouveau-Brunswick, était président de la *Canadian Cottons Limited*, société rivale de la *Dominion Textile Company* de Sir Charles Gordon; Tilley était le plus grand juriconsulte du Canada pour toutes les questions touchant les chemins de fer et il siégeait au conseil du Canadien Pacifique. Un autre administrateur du Canadien Pacifique, W. A. Black, était entré au Conseil de la Banque de Montréal en 1928, succédant à C. R. Hosmer. Black avait passé son enfance à Montréal mais était allé s'établir à Winnipeg au moment de l'arrivée du chemin de fer; il avait d'importants intérêts dans le commerce des grains, les mines, les textiles et les papeteries. Le Conseil compta de nouveau dix-neuf membres le 15 octobre 1929, après l'élection de Sir Frederick Williams-Taylor qui abandonna son poste de directeur général pour devenir administrateur et vice-président. Il fut remplacé par H. B. Mackenzie, l'ancien directeur général de la *Bank of British North America*. Après la fusion, Mackenzie avait accepté le poste de directeur général adjoint à la Banque de Montréal, mais peu de temps après il se vit confier la direction de la *Royal Trust Company* en 1920. Il quitta ce poste en 1928 et reprit ses anciennes fonctions de directeur général adjoint à la Banque, probablement avec l'assurance de succéder à Williams-Taylor.

Il semble qu'on doive attribuer ce remaniement du personnel de direction à des oppositions de principes, aggravées peut-être par des conflits de personnalités. Après la mort de Sir Vincent Meredith, il est fort probable que le deuxième membre de l'équipe fut considéré comme un obstacle au progrès. Le caractère et le passé de Williams-Taylor autorisent cette déduction, tout comme le fait qu'il n'ait jamais siégé au comité de direction après sa nomination à la vice-présidence. Ayant derrière lui plus de cinquante ans d'expérience dans le domaine de la banque, il avait connu les aléas de plusieurs

cycles économiques et pouvait, comme aucun de ses collègues, voir venir le désastre imminent. Déjà en 1927, alors que la fièvre spéculative gagnait le Canada et qu'il était de bon ton de se montrer d'un optimisme à toute épreuve, Williams-Taylor fit à l'assemblée annuelle une mise en garde brève mais non équivoque. Cette année-là, le volume des transactions à la Bourse de New-York atteignit 577,000,000 d'actions, comparativement à 83,000,000 en 1913. En 1928, il était passé à 920,000,000, et au printemps de 1929 un volume de six à sept millions d'actions par jour était chose fréquente.

Sir George Paish, délégué de la Trésorerie britannique à Washington, fit aussi entendre une note discordante en 1927. Au mois de février, il déclara à Chicago que les affaires aux Etats-Unis n'avaient jamais été dans un état aussi critique et que si les Américains n'augmentaient pas leurs achats en Europe ils ne pourraient empêcher l'effondrement de leur édifice financier. L'expert anglais prêcha dans le désert et d'autres signes manifestes, du moins en rétrospection, n'eurent pas plus d'effet. L'une des principales anomalies de la hausse des valeurs en Bourse, par exemple, était le comportement des cours des produits de base : ceux-ci étaient demeurés au palier touché en 1922 au Canada et deux ou trois ans plus tard aux Etats-Unis. En conséquence, la plus-value enregistrée par les actions ordinaires n'avait plus aucun rapport sensé avec les bénéfices effectifs ou prévisibles. C'est ainsi que les opérations qui étaient à l'origine un moyen de financer l'expansion de l'industrie des biens de consommation avaient dégénéré en une orgie de pure spéculation.

Sir Frederick Williams-Taylor, pénétré des traditions bancaires d'une autre génération, estima sans doute que la gravité du danger imminent l'autorisait à recommander la prudence à ses collègues. Il put compter sur l'appui de Sir Vincent Meredith qui, en 1927, avait persuadé le Conseil d'accroître la réserve de un million de dollars et de ne pas augmenter le capital. Lorsque l'émission de nouvelles actions fut autorisée, Meredith avait abandonné la présidence pour raison de santé. A la même époque, cinq autres banques canadiennes augmentèrent de \$36 millions le total de leur capital et de leur réserve pour saisir les occasions offertes par ce qu'on croyait être la prospérité perpétuelle.

Pendant ce temps, la hausse vertigineuse se poursuivait à la Bourse de New-York. L'indice des valeurs industrielles du *New York Times*, qui était à 134 à la fin de 1924, passa à 331 à la fin de 1928 et toucha 449 le 31 août 1929. Plusieurs indices économiques étaient alors à la baisse, mais ils avaient déjà déclenché une fausse alerte en 1927 et, dans l'euphorie du moment, peu de gens prêtèrent attention à cet avertissement. Malgré un bref repli du marché en

mars, les prêts à vue continuèrent à augmenter pendant l'été au rythme de \$400 millions par mois, atteignant \$7 milliards. Même lorsque le *Federal Reserve Board* porta le taux de réescompte à six pour cent en août, la mesure eut peu d'effet parce que le taux des prêts à vue était souvent deux fois plus élevé et offrait donc une bonne marge de profit.

Peu de temps après la fête du Travail, des éclairs déchirèrent le ciel de Wall Street et les roulements du tonnerre se firent entendre dans tous les bureaux de courtiers en valeurs, de Miami à North Bay; pourtant, les prêts aux maisons de courtage atteignirent en septembre le chiffre record de \$670 millions. Mais l'orage était dans l'air et il éclata le jeudi 24 octobre. Ce jour-là, la Bourse de New-York enregistra un volume de 12,894,650 actions, soit trois fois plus que la moyenne quotidienne au cours de l'été. Se souvenant de la façon dont J. P. Morgan avait enrayé la panique en 1907, les banquiers new-yorkais mirent en commun leurs capitaux pour soutenir le marché. Grâce à cette intervention, l'indice du *New York Times* ne baissa que de douze points, de 384 à 372, mais il était trop tard pour arrêter la vague déferlante. Le mardi suivant, 16,410,030 actions changèrent de mains, et la chute des cours ne fut freinée que le 13 novembre: l'indice du *New York Times* était alors tombé à 224.

C'était la fin de l'âge d'or; pourtant, malgré des milliers de faillites, peu de gens voulaient y croire. Pour la majorité des banquiers, chroniqueurs financiers, experts et même pour bon nombre d'économistes, le krach de la Bourse était le résultat d'un phénomène psychologique imputable à l'aberration humaine et non une réaction au malaise latent de l'économie mondiale. Cette opinion presque unanime, on la retrouve exprimée dans la conclusion du discours que Sir Charles Gordon prononça à l'assemblée annuelle des actionnaires de la Banque de Montréal, au mois de décembre.

«Depuis le début d'octobre, on a assisté à une liquidation de titres sans précédent, accompagnée de la pire chute des cours enregistrée en un si bref espace de quelques semaines, mais tout porte à croire que cette forte perturbation est maintenant passée.

«Je dirai en conclusion que dans toute son histoire le Canada n'a jamais connu une plus grande prospérité économique qu'au cours de l'exercice écoulé; jamais l'éventail de nos richesses mises en valeur n'a été aussi large et varié qu'aujourd'hui, jamais la rentabilité de nos entreprises n'a été aussi constante dans autant de secteurs de la production. Nous ne devons pas nous laisser aveugler outre mesure par une réaction temporaire,

causée par l'effondrement d'un marché livré à l'orgie spéculative. Les assises de l'économie sont solides, et l'avenir du Canada ne devrait nous inspirer aucune crainte.»

Dans son premier rapport de directeur général, H. B. Mackenzie ne pouvait qu'appuyer le point de vue optimiste du président. «La richesse nationale des États-Unis et du Canada demeure la même, déclara-t-il. Ce fait est peut-être une piètre consolation pour les perdants, mais il est important lorsqu'on considère l'intérêt et l'avenir de notre pays. Il se peut que les affaires restent calmes pendant que nous revenons à la réalité, mais la réalité au Canada et aux États-Unis justifie un sain optimisme.»

Nous savons évidemment que ces vues étaient mal fondées, mais, replacées dans le contexte de l'époque, elles paraissent sinon excusables du moins compréhensibles. En novembre, le président Hoover avait réuni à la Maison-Blanche les grands industriels des États-Unis et, avec beaucoup de publicité, ceux-ci l'avant assuré que l'économie américaine était solide et la conjoncture favorable. A la Bourse de New-York, les cours s'étaient stabilisés vers la fin du mois.

Au Canada, le rapport annuel de la Banque de Montréal contenait peu de signes d'une crise grave. Au cours de l'exercice, l'actif avait augmenté de presque \$100 millions pour atteindre \$965,336,997, plaçant la plus ancienne institution financière du Canada en bonne position pour entrer dans le cercle alors très restreint des sociétés dont le chiffre d'affaires dépassait le milliard de dollars. La Banque avait enregistré des progrès dans tous les domaines de son activité; les prêts consentis aux villes, municipalités et commissions scolaires avaient presque doublé en l'espace de deux ans, indice d'une urbanisation progressant à un rythme rapide. Le réseau s'était accru en 1929 de trente succursales, établies en majorité dans les nouvelles banlieues qui devaient leur existence à l'automobile. On avait en outre entrepris la construction de succursales plus vastes à Ottawa et à Calgary, une autre étant en voie d'achèvement à Hamilton, au cœur de la région industrielle du Canada.

Un compte accusait toutefois une baisse: les prêts à vue accordés à l'étranger étaient passés de \$139 millions en 1928 à \$115 millions en 1929. De prime abord, on serait tenté d'attribuer cette baisse à l'effondrement des cours à la Bourse de New-York, mais il ne faut pas oublier que l'année financière de la Banque se termina quelques jours après le krach et que septembre fut à Wall Street un mois record pour les prêts à vue. Il semble donc que la diminution

fut plutôt une mesure de prudence conforme à la politique appliquée – probablement par Williams-Taylor – après que ces prêts eurent atteint \$ 151 millions en 1927.

En somme, le Canada n'avait apparemment aucun motif de s'inquiéter. Certes, les valeurs en Bourse avaient suivi le mouvement de Wall Street, mais on estimait aux Etats-Unis qu'à peine deux pour cent de la population avaient un compte chez un courtier, et ce pourcentage était sans doute encore plus faible au Canada. Il est vrai aussi que les agriculteurs de l'Ouest, déjà éprouvés par une mauvaise récolte de blé, avaient subi en plus une baisse des cours engendrée par la récolte exceptionnelle de l'année précédente. Mais, dans l'ensemble, 1929 fut pour les Canadiens une autre année de grande prospérité, une année marquée par de nouveaux records de production et par un accroissement satisfaisant du nombre des emplois et du revenu global de la main-d'œuvre.

– 3 –

Au début de 1930, la Banque fut durement éprouvée par la perte de son directeur général, H. B. Mackenzie, qui mourut presque subitement le 25 avril, six mois et dix jours seulement après sa nomination à son nouveau poste. Il ne fait pas de doute que Sir Charles Gordon et la majorité des membres du Conseil appréciaient hautement les qualités d'administrateur de Mackenzie, et pour le remplacer il fallut faire appel à deux directeurs chevronnés de la Banque, W. A. Bog et Jackson Dodds.

William A. Bog avait été engagé par la Banque de Montréal à l'âge de dix-sept ans, dans sa bourgade natale de Picton, en Ontario, et il comptait quarante-neuf années de service. Muté à la succursale principale de Montréal en 1898, il en devint le comptable avant d'être nommé sous-agent à New-York. Il passa quinze années mouvementées dans cette ville, assistant successivement à la crise de 1907, à l'accession de New-York au rang de capitale financière du monde, enfin à l'inflation et à la récession de l'après-guerre. En 1921, il revint à Montréal pour occuper le poste de directeur général adjoint, mais c'est certainement l'expérience acquise à New-York qui lui valut sa promotion neuf ans plus tard.

Jackson Dodds était né en Angleterre en 1881 et avait commencé sa carrière dans la banque au bureau londonien du Comptoir d'escompte de Paris. En 1901, il entra au service de la *Bank of British North America* et, après un séjour dans le Canada de l'ouest jusqu'en 1911, revint au siège social de cette banque à Londres. A la déclaration de la guerre, il s'engagea dans l'armée britannique et

quand vint l'armistice il était lieutenant-colonel et décoré de l'Ordre de l'Empire britannique. Entre-temps la *Bank of British North America* avait fusionné avec la Banque de Montréal; celle-ci reprit Dodds à son service, d'abord à Londres, puis à Winnipeg où il fut nommé directeur des succursales de l'Ouest. Finalement, il revint à Montréal avec le titre de directeur général adjoint.

Les connaissances et l'expérience de ces deux hommes s'étendaient donc à presque toutes les sphères d'activité de la Banque, et il est regrettable que les archives ne nous renseignent pas sur le partage de leurs responsabilités. Il est vrai cependant que ce renseignement n'aurait aujourd'hui qu'un intérêt secondaire, car au moment où ils assumèrent leurs fonctions, la Banque entra dans l'une des périodes les plus critiques de son histoire, et les difficultés qu'elle eut à résoudre auraient pu tenir occupés un bataillon de directeurs généraux.

On se souvient qu'en 1907 l'ébranlement du marché des valeurs aux États-Unis n'avait eu que de faibles répercussions au Canada. Depuis lors, toutefois, les investissements américains avaient considérablement augmenté dans le Dominion et, par suite d'une baisse des exportations canadiennes vers la Grande-Bretagne, les États-Unis étaient devenus le principal client du Canada. En raison de ces nouveaux liens économiques, les effets du krach d'octobre 1929 se firent sentir plus rapidement et plus durement au Canada que ceux de la crise précédente. Le produit national brut, baromètre de l'activité économique, tomba à presque 6½ pour cent en 1930, soit environ la moitié de la baisse enregistrée aux États-Unis, mais d'autres secteurs accusèrent un recul plus prononcé. Les exportations et le chiffre brut de la formation des capitaux fixes dans les entreprises, par exemple, déclinèrent d'au-delà de vingt pour cent en un an, et le trafic-marchandises des chemins de fer fut réduit de 16 pour cent. L'indice de la production industrielle se replia de 100.2 à 90.9 et le nombre des chômeurs augmenta de 255,000, leur pourcentage par rapport à la main-d'œuvre civile passant de 2.9 en 1929 à 9.1 en 1930, soit une augmentation plus grande qu'aux États-Unis. Cette différence s'explique en partie par la place qu'occupaient les exportations dans l'économie canadienne.

En 1929, les exportations constituaient un quart du produit national brut, et leur baisse marquée l'année suivante fut naturellement ressentie par un large secteur de la population. Au cours de la campagne électorale de 1930, le chef du parti conservateur, R. B. Bennett, promit de se lancer à l'assaut des marchés étrangers. Après la victoire des conservateurs en juillet, Bennett réunit le Parlement en session extraordinaire, et la Chambre vota immédiatement un relèvement des droits de douane en représailles du tarif Hawley-Smoot imposé

par les Etats-Unis en juin. Le commerce extérieur du Canada fut aussi à l'ordre du jour de la Conférence impériale tenue à Londres la même année. On fit ressortir que l'économie de la Grande-Bretagne et celle du Canada n'étaient plus complémentaires mais concurrentes, sauf pour la production de denrées alimentaires, domaine où les dominions britanniques se faisaient concurrence entre eux. Une deuxième Conférence impériale eut lieu à Ottawa en 1932 et fut suivie de l'adoption de tarifs préférentiels entre les membres du Commonwealth, mais dans l'intervalle le commerce extérieur du Canada avait subi une baisse de cinquante pour cent par rapport à 1929. Sur le plan intérieur, Bennett institua un programme de travaux publics doté d'un budget de \$20 millions, mesure qui ne pouvait guère atténuer les difficultés créées par une réduction de \$235 millions au poste des investissements d'entreprises privées.

Les institutions financières du pays subirent évidemment les conséquences d'un ralentissement aussi brusque de l'activité commerciale, et le capital des banques à charte passa de \$3.52 milliards en 1929 à \$3.14 milliards en 1930. Aux Etats-Unis, par contre, malgré la faillite de treize cents banques, l'actif bancaire augmenta en 1930. A la fin de l'exercice, l'actif de la Banque de Montréal était redescendu à \$827 millions et ses bénéfices nets avaient subi une baisse de un demi million de dollars. Fait peu surprenant, les prêts à vue accusaient la plus forte diminution : cinquante pour cent au Canada et presque autant à l'étranger. Les prêts aux entreprises commerciales étaient en régression de vingt pour cent et les dépôts avaient fléchi de onze pour cent.

La présentation du rapport aux actionnaires réunis à l'assemblée annuelle de 1930 ne fut probablement pas très agréable pour les deux nouveaux directeurs généraux ; heureusement, la Banque avait réussi à maintenir le dividende de douze pour cent et le surdividende de deux pour cent, ce qui facilita sans doute leur tâche. Par ailleurs, cette prouesse avait été accomplie après avoir établi une provision pour toutes les créances douteuses et sans entamer le solde du compte des pertes et profits, lequel atteignait \$947,000 après répartition des bénéfices de l'exercice. Disposant d'un capital et d'une réserve se chiffrant au total à \$74 millions, la Banque de Montréal semblait tenir une position imprenable ; et tout en souhaitant que la crise soit de courte durée, on prédisait avec confiance que la Banque pourrait résister sans trop de difficulté aux plus violents assauts. Il est évident que peu d'actionnaires de la Banque se doutaient alors de l'ampleur du désastre.

Lorsque la crise atteignit son paroxysme en 1933, il y avait au Canada 826,000 chômeurs, soit dix-neuf pour cent de la main-d'œuvre active, et le produit

national brut avait subi une baisse d'au-delà de quarante pour cent depuis 1929. D'autres statistiques étaient encore plus atterrantes : la formation du capital dans les entreprises était tombée à un cinquième de son niveau de 1929, la construction enregistrant une diminution de soixante-quinze pour cent ; pendant la même période, le trafic-marchandises avait été réduit de moitié, le commerce de détail avait fait une chute de quarante pour cent et les prix de gros, de trente pour cent. Entre octobre 1929 et le moment où les cours à la Bourse de Montréal touchèrent leur plus bas niveau, au début de juin 1932, les actions perdirent quatre-vingt-trois pour cent de leur valeur ; celles de la Banque de Montréal passèrent de \$425 à \$150, baisse sensible mais qui se compare avantageusement au comportement de certaines grandes valeurs industrielles.

Les banques résistèrent d'ailleurs mieux à la tension que la plupart des autres secteurs ; le total de leur actif ne diminua que de vingt pour cent entre 1929 et 1932, bien que la compression des dépenses et la réduction des stocks des entreprises commerciales aient fait baisser de trente-cinq pour cent les prêts à ces dernières. Les dépôts n'ayant fléchi que de dix-neuf pour cent, les banques placèrent leurs fonds en obligations d'Etat à long terme rapportant de 4½ à 5 pour cent.

La crise fit évidemment encore plus de ravages aux Etats-Unis, et les Canadiens suivirent avec intérêt la campagne présidentielle de 1932. Le résultat des élections souleva un sentiment de soulagement mais aussi de crainte au Canada. Pour les auditeurs vivant près de la frontière, Franklin D. Roosevelt était la voix qui avait proclamé : « Le pays exige des solutions nouvelles, courageuses » ; mais dans les milieux financiers il passait pour un dilettante de la politique, totalement ignorant des questions monétaires. Des millions d'Américains étaient alors sans travail, et il semblait impossible que la situation puisse s'assombrir davantage. Pourtant, au cours des quatre mois qui séparèrent l'élection en novembre de l'investiture, les choses allèrent de mal en pis, et le président apparut comme un nouveau Moïse qui seul pouvait guider son peuple vers la Terre promise. A la fin de 1932, le nombre des banques américaines ayant suspendu leurs paiements atteignait 5,102, soit le cinquième de celles qui étaient en activité au début de la crise. La situation devint si critique dans les deux mois précédant l'investiture présidentielle que de nombreux Etats durent adopter des mesures d'urgence. L'un des premiers gestes officiels de Roosevelt fut de déclarer un « Bank Holiday » ou moratoire de quatre jours pendant lesquels toutes les banques restèrent fermées.

Ce black-out financier aux Etats-Unis fit briller comme jamais auparavant

le régime bancaire canadien. Il y eut quelques brèves répercussions à la Bourse et une baisse du prix des matières premières, mais toutes les banques du Canada ouvrirent aux heures habituelles; la seule restriction imposée touchait les traites et chèques américains qui ne pouvaient être payés qu'après leur encaissement.

Le comportement des deux régimes bancaires permet d'établir une comparaison intéressante. Au Canada, l'actif des banques ne baissa que de vingt pour cent et on ne ferma que 432 succursales sur les 4,069 que comptait le pays; il n'y eut aucune faillite et les déposants ne perdirent pas un sou. Aux États-Unis, pays où les petites banques ne pouvaient compter sur l'aide d'un réseau de succursales, l'actif bancaire subit une baisse de vingt-neuf pour cent et neuf mille banques ayant reçu sept milliards de dollars en dépôts fermèrent leurs portes. Ces dépôts, s'ils ne furent pas perdus, restèrent bloqués pour un temps indéterminé, tandis qu'au Canada les fonds déposés dans une succursale qui fermait étaient transférés à une autre succursale et restaient à la disposition du déposant.

Le moratoire officiel marqua le début du *New Deal* et fut suivi peu après par la création de la *Federal Deposit Insurance Corporation* et par la dévaluation du dollar américain à quarante pour cent environ de son ancienne valeur. La dévaluation et le *New Deal* créèrent une grande inquiétude au Canada; la première, à cause de ses effets néfastes sur les exportations canadiennes aux États-Unis, le second, parce qu'un «budget équilibré» – qu'il soit familial ou national – était à l'époque l'idéal de l'orthodoxie économique. Même si John Maynard Keynes avait préconisé une politique de budgets déficitaires comme moyen d'accroître l'emploi, on estimait encore que les dettes publiques étaient une entrave à la prospérité parce qu'elles nuisaient au crédit d'un pays et que les impôts levés pour payer l'intérêt sur ces dettes étaient un fardeau trop lourd pour l'entreprise privée.

Quelle que fût l'influence du *New Deal*, la reprise économique commença à peu près en même temps au Canada qu'aux États-Unis, soit durant l'été de 1933. Elle fut nécessairement lente, et les premiers signes de redressement n'apparaissent clairement qu'en 1935 dans les rapports annuels de la Banque de Montréal.

Depuis 1929, l'actif de la Banque avait subi une diminution de \$206 millions, répartie principalement entre les prêts à vue à l'étranger (\$83 millions), les prêts à vue au Canada (\$31 millions), les prêts commerciaux à l'étranger (\$26 millions) et les prêts commerciaux au Canada (\$183 millions). Les prêts

aux municipalités, par contre, avaient enregistré une augmentation de presque \$6 millions. La Banque s'était surtout efforcée d'aider les villes qui utilisaient les fonds pour secourir les sans-travail, et dans certains cas, à Montréal en particulier, des directeurs de la Banque avaient collaboré avec les autorités municipales à l'établissement d'un programme de finance. Dans la même veine, on peut mentionner que la Banque de Montréal, et singulièrement Sir Charles Gordon et George Spinney, joua un rôle de premier plan dans le lancement, en 1931, d'un emprunt national destiné au financement de travaux publics. Compensant la baisse marquée qu'accusait l'actif du bilan de la Banque, le portefeuille de titres du Dominion et des provinces avait augmenté de \$186 millions entre 1929 et 1934.

On a reproché aux banques, au moment de la crise et depuis lors, d'avoir placé tous leurs fonds dans des valeurs au lieu d'accorder les prêts qui auraient, dit-on, assuré le retour de la prospérité. Plutôt que d'aborder cette accusation avec le recul du temps et de façon purement théorique, reportons-nous aux déclarations faites à l'époque par le président et les directeurs généraux de la Banque de Montréal. En 1932, Sir Charles Gordon rappela aux actionnaires qu'une banque était avant tout responsable envers ses déposants, après évidemment les porteurs de billets.

« Nos banques prêtent volontiers aux emprunteurs de confiance et, étant dépositaires des fonds qu'elles avancent, elles ne devraient pas prêter à d'autres conditions. »

Deux ans plus tard, il aborda le même sujet sous un angle différent.

« La demande de prêts bancaires à des fins commerciales demeure comparativement faible, cette clientèle d'emprunteurs étant dans une large mesure capable d'assurer elle-même sa trésorerie pour répondre aux besoins de l'activité actuelle; il en résulte que nous devons par la force des choses placer en valeurs de choix plus de capitaux que nous souhaiterions le faire. »

Le rapport des directeurs généraux faisait état de la même situation. W. A. Bog déclara notamment: « Le total des crédits autorisés pour notre clientèle d'emprunteurs dépasse de beaucoup le montant qu'ils ont estimé pouvoir utiliser avec profit. » Développant les remarques du président, il ajouta:

«L'accroissement de l'activité commerciale au cours de l'exercice a été surtout financé par un roulement plus rapide des dépôts en banque plutôt que par une augmentation des emprunts. Les dépôts en banque dont nous disposons actuellement pourraient facilement financer un plus grand volume d'opérations commerciales.»

A mesure que la Banque augmentait la part de ses fonds placés en valeurs, ses revenus diminuaient et avec eux les dividendes, réduits à huit pour cent. Le nombre des succursales fut ramené de 669 en 1929 à 567 en 1934, mais la Banque ne congédia pas d'employés en activité, suspendant toutefois les gratifications au personnel à partir de 1930. Si la fermeture de nombreuses succursales était attribuable à des raisons d'économie, l'amélioration des routes et des moyens de transport entra aussi en ligne de compte. Jackson Dodds expliqua cette évolution aux actionnaires en 1931 : «Le commerce dans les régions rurales est de plus en plus attiré vers les centres; il n'est donc plus aussi nécessaire d'établir des succursales dans des hameaux qui autrefois justifiaient l'ouverture d'un bureau à quelques milles d'autres succursales de la même banque ou d'un établissement rival.»

Hors des frontières du Canada, la Banque avait entrepris dès 1931 de se retirer progressivement du Mexique. L'instabilité politique de ce pays avait déjà entraîné un exode de capitaux étrangers, et la crise économique, s'ajoutant à des tentatives de réforme monétaire, rendit très difficile la situation des banques. En 1933, le gouvernement commença à favoriser l'établissement de petites banques régionales, et un an plus tard la Banque de Montréal fermait son dernier bureau au Mexique. A la même époque, la Banque se dessaisit de sa participation dans la *Barclays Bank*, constituée en 1925 par la fusion de la *Colonial Bank*, de l'*Anglo-Egyptian Bank* et de la *National Bank* d'Afrique du Sud. La Banque de Montréal avait pris un intérêt dans la *Colonial Bank* en 1920 et elle fut l'un des premiers actionnaires de la *Barclays Bank* à sa création. Enfin, en 1935, la Banque ferma son bureau de Paris qui n'était plus rentable depuis quelques années.

Au milieu du chaos général, la stabilité des banques canadiennes pendant la crise fit l'admiration des milieux financiers du monde entier. Cette réussite, c'est à la Banque de Montréal qu'on la devait principalement. Après que ses fondateurs eurent posé les principes de banque commerciale qui servirent de guide à toutes les autres banques canadiennes, elle avait tout au cours de son histoire gardé l'initiative en protégeant le régime créé par elle et en exerçant

LE CANADA CRÉE UNE
BANQUE CENTRALE

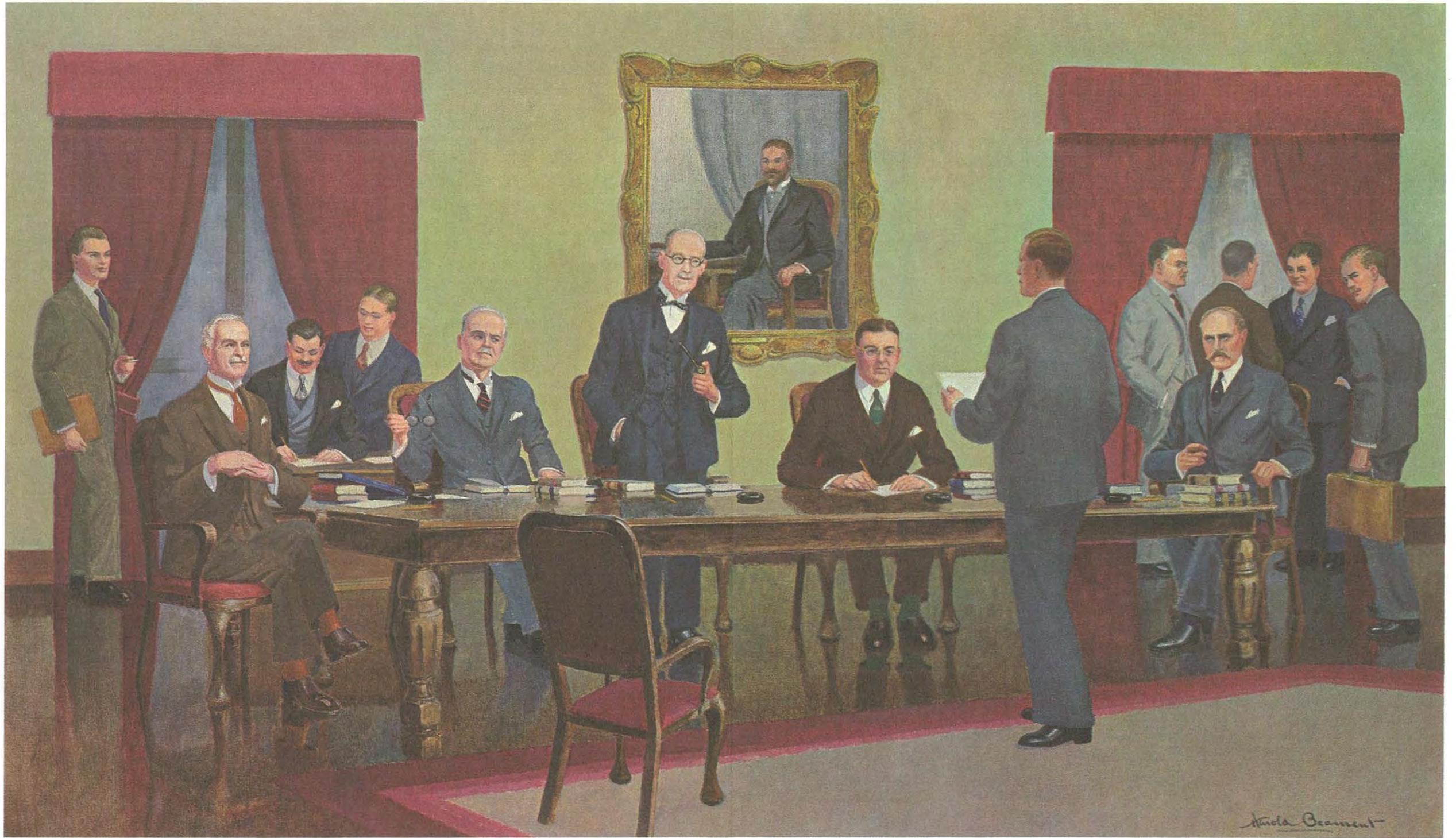
A l'été de 1933, le Canada était encore en proie à la Grande crise. Jusque-là, le gouvernement canadien avait fait peu de chose pour corriger la situation économique, à part l'adoption de mesures d'assistance. Comme la révision décennale de la loi des banques devait avoir lieu en 1934, une commission royale, nommée le dernier jour de juillet, reçut mandat d'examiner les régimes bancaire et financier du pays et, aussi, de recommander « toutes autres mesures qu'il paraîtrait souhaitable pour favoriser la relance du commerce et de l'esprit d'entreprise. »

Les membres de la Commission Macmillan, ainsi nommée d'après le juriste britannique qui la présida, voyagèrent d'un littoral à l'autre et tinrent des audiences publiques dans quatorze grandes villes, la presse tenant le public au courant de leurs travaux. On voit ici les cinq commissaires qui reçoivent l'un des 211 mémoires qui leur furent présentés au cours des audiences, sans mentionner les 193 autres soumis par écrit. Les commissaires sont, de gauche à droite, Sir Charles Addis, Sir Thomas White, lord Macmillan (debout), John Edward Brownlee et Beaudry Leman.

En dépit d'un programme chargé, de l'ampleur de l'enquête et de la masse de documentation à compiler, les commissaires produisirent leur rapport final le 27 septembre 1933, cinquante-huit jours seulement après leur nomination. La recommandation principale du rapport, à laquelle s'opposèrent les banques à charte et deux des commissaires, était la création d'une banque centrale.

Le gouvernement d'alors mit beaucoup plus de lenteur à agir que sa commission royale. Ce n'est que le 3 juillet 1934 que la loi créant une banque centrale fut sanctionnée, et la Banque du Canada ne commença ses opérations que huit mois plus tard.

Peinture de Harold Beament, A. R. C.



son influence sur l'évolution de la législation bancaire. Chargée depuis 1893 de s'occuper des affaires financières du gouvernement canadien à Londres, la Banque de Montréal était devenue de ce fait la principale conseillère des ministres des Finances, association qui contribua beaucoup à donner au Canada une réputation d'orthodoxie dans le traitement des questions financières.

- 4 -

Au cours de la session parlementaire de 1928, le Comité des banques et du commerce recommanda que le ministre des Finances convoque une conférence groupant les principaux banquiers canadiens et d'autres experts, en vue de procéder à un examen du régime bancaire et de préparer la revision décennale de la loi des banques, prévue pour 1933. L'ordre du jour devait comprendre la question d'une banque centrale, sujet déjà discuté pendant la guerre par l'Association des banquiers canadiens. On se souvient qu'à l'époque la majorité des banquiers avaient opté pour le renouvellement de la loi de finances, et en 1923 ses dispositions furent incorporées de façon permanente à la législation monétaire.

Toutefois, lorsque le Canada revint à l'étalon or en 1926, on découvrit des failles dans la loi de finances, et le gouvernement dut faire face à une baisse des stocks d'or qui prit des proportions inquiétantes à la fin de 1928. Mais comme le pays était alors en pleine prospérité, le ministre des Finances James A. Robb ne vit aucune urgence à convoquer la conférence recommandée par le Comité des banques et du commerce. Robb mourut trois semaines après le krach d'octobre 1929, et avant que son successeur ait eu le temps de prendre une décision, les rênes du pouvoir avaient changé de mains à Ottawa.

Au moment où R. B. Bennett forma le nouveau gouvernement, la situation créée par la déflation et une forte diminution des recettes fédérales était au sommet des préoccupations. Moins d'un an plus tard, la Grande-Bretagne abandonna de nouveau l'étalon or, et le gouvernement canadien imposa des restrictions sur les sorties d'or pour protéger le dollar. Le gouvernement Bennett ne s'intéressa donc sérieusement au régime bancaire du pays qu'en 1933, année où devait avoir lieu la revision de la loi des banques. Mais en raison du chaos qui régnait alors dans le monde, on décida de reporter la revision jusqu'à la publication du rapport de la Conférence monétaire et économique mondiale et de créer une Commission royale d'enquête sur les banques et la monnaie, qui étudierait tous les aspects du malaise économique au Canada.

Conformément à ces décisions, les chartes de banques furent prolongées d'un an, jusqu'au 1^{er} juillet 1933, et le 31 juillet cinq commissaires étaient chargés par un arrêté en conseil de faire un examen des systèmes bancaire et monétaire du Canada, en étudiant en particulier la loi des banques, la loi des billets du Dominion, la loi sur la monnaie et la loi de finances, de même que l'opportunité d'établir une banque centrale. La Commission reçut mandat d'aborder ces sujets en fonction des mouvements de prix, des fluctuations du change, de l'accroissement de l'emploi, de la reprise et de la stabilisation de l'activité commerciale.

La Commission groupait cinq hommes hautement qualifiés, représentant les principaux milieux intéressés. Lord Macmillan, son président, était un distingué juriste britannique qui avait récemment dirigé une commission d'enquête sur les finances et l'industrie de la Grande-Bretagne. Les autres commissaires étaient Sir Charles Stewart Addis, grand banquier anglais spécialisé dans les opérations internationales; Sir William Thomas White, ancien ministre des Finances du Canada et parrain de la loi de finances que l'on remettait en question; l'honorable John Edward Brownlee, Premier ministre d'Alberta, homme très au courant de la situation dans les provinces de l'Ouest; et Beaudry Leman, directeur général de la Banque canadienne nationale, qui représentait les banques.

A l'exception peut-être de l'enquête sur les banques qui suivit l'avènement de la Confédération, la Commission Macmillan se livra à l'examen le plus approfondi jamais entrepris dans ce domaine au Canada. Rarement une commission royale a été animée par un sentiment aussi aigu de l'urgence de la situation: instituée le 31 juillet 1933, elle remit son rapport au gouverneur général le 27 septembre de la même année. Au cours de ces huit semaines, elle tint deux séances publiques à Ottawa et une dans chacune des principales villes du Canada: Victoria, Vancouver, Calgary, Edmonton, Saskatoon, Regina, Winnipeg, Halifax, Charlottetown, Saint-Jean (N.-B.), Québec, Montréal et Toronto. La Commission reçut les témoignages de plus de deux cents personnes déléguées par le gouvernement, les banques à charte et des organismes représentant toutes les opinions en matière d'économie; presque autant de mémoires lui furent soumis par écrit.

Il faut rappeler ici que si Keynes avait expliqué la crise par un manque de pouvoir d'achat, il n'avait pas encore formulé sa «théorie générale» qui allait révolutionner la pensée économique. En outre, les «Cent jours» du *New Deal* de Roosevelt avaient pris fin quelques semaines seulement avant la création de

la commission canadienne, et la *Co-operative Commonwealth Federation* (C.C.F.), réunie à Regina en juillet, avait publié un manifeste réclamant la socialisation de tout l'appareil bancaire et financier du pays. Pour l'opinion radicale, les épreuves et la détresse humaine qu'avait connues le Canada étaient directement attribuables à l'inertie du gouvernement et à la politique des banques et autres sociétés de prêt en matière de crédit. Pour les milieux conservateurs, représentés par les banquiers et financiers, les difficultés éprouvées par le pays résultaient de facteurs extérieurs sur lesquels le Canada n'avait aucune influence.

Si l'on se reporte une fois de plus aux « Articles d'association » et à la charte de la Banque de Montréal, on voit difficilement comment la Banque, ou toute autre banque canadienne, aurait pu adopter une ligne de conduite différente durant les années de la crise. Etablies à l'origine en vue de financer le commerce et les échanges du Canada en canalisant les capitaux éparpillés et en les mettant à la disposition de personnes exerçant une activité productrice, les banques ne pouvaient accorder du crédit qu'à ceux qui étaient déjà en possession de produits faciles à commercialiser et à vendre. Il s'ensuivait presque automatiquement une expansion du crédit en période de prospérité et un resserrement lorsque la conjoncture était défavorable. Reprenant les arguments du président et des directeurs généraux de la Banque de Montréal, la Commission reconnut que « les banques commerciales ont dans le passé estimé à juste titre que leur rôle consistait essentiellement à protéger les intérêts de leurs déposants et actionnaires, et à prêter ou placer judicieusement les fonds qui leur étaient confiés. »

Comme beaucoup de commissions royales, celle que présida lord Macmillan servit à la fois de tribune et d'exutoire pour l'opinion publique. Son principal but était de fournir au gouvernement une réponse autorisée à la question : « Le Canada doit-il avoir une banque centrale ? » Mais, malgré le grand nombre des témoignages et l'importance des comptes rendus de presse, la majorité des Canadiens voulaient tout simplement que l'on trouve les moyens de remédier à la situation extrêmement critique de l'économie et à ses conséquences sociales. D'ailleurs, à part les banquiers de carrière, peu de personnes pouvaient discuter avec compétence de questions aussi complexes et techniques que l'opportunité de garder l'étalon or, le maintien de la valeur au change du dollar canadien ou la réglementation du crédit dans l'intérêt de l'économie nationale.

Lorsque ce fut au tour des banques d'exposer leur point de vue, à la dernière séance de la Commission à Ottawa, Jackson Dodds, codirecteur général de la

Banque de Montréal, se présenta avec les directeurs généraux des autres banques et les porte-parole de l'Association des banquiers canadiens. En tant que groupe, les banques à charte étaient opposées à l'établissement d'une banque centrale, la plupart reconnaissant toutefois l'utilité d'un organe de coordination. Chose assez naturelle, les banques défendaient leurs propres intérêts, mais leurs arguments s'inspiraient aussi d'une conviction sincère et de l'expérience pratique. Pour justifier leur point de vue, elles citaient en exemple la stabilité incontestable du système bancaire canadien. A ceux qui faisaient observer que la Grande-Bretagne, les Etats-Unis et les principaux pays d'Europe avaient adopté le régime de banque centrale, les banquiers pouvaient répondre que la situation était différente au Canada : aucune banque n'avait fait faillite à cause de la crise, contrairement à ce qui s'était passé aux Etats-Unis. Ils ne voyaient donc pas la nécessité de se lancer dans une nouvelle expérience où interviendrait la politique. En d'autres termes, pourquoi vouloir jouer aux grenouilles de la fable ?

Si l'on estimait souhaitable de réglementer le crédit en agissant sur l'émission de billets et le taux de réescompte, on avait déjà l'outil nécessaire à portée de la main : la loi de finances qui avait fait ses preuves pendant la dernière guerre. Il suffisait simplement, affirmait le groupe des banquiers, d'en confier l'application à un conseil d'experts qualifiés représentant les principaux secteurs économiques du pays. Sur le plan technique, les banquiers, contrairement aux économistes classiques, doutaient qu'une banque centrale puisse fonctionner avec succès au Canada sans un marché monétaire comparable à ceux de New-York et de Londres. Ils soutenaient aussi que le retrait du privilège d'émission réduirait considérablement les opérations des succursales établies dans les régions rurales et que le dépôt de réserves légales dans une banque centrale empêcherait l'affectation de ces fonds à une réserve véritable.

La majorité des membres de la Commission ne partageaient pas cet avis. Dans le rapport soumis le 27 septembre 1933, on faisait grand éloge de la stabilité des banques à charte et de leur fermeté en face de dangers économiques exceptionnels, mais on constatait aussi l'absence d'une autorité chargée de régulariser la masse monétaire et le crédit, de maintenir la valeur au change du dollar canadien et de conseiller le gouvernement sur les questions de politique financière. Après avoir fait observer que dans de nombreux pays ces fonctions étaient remplies par une banque centrale, la Commission recommandait qu'une institution semblable soit établie sans délai au Canada. Deux membres sur cinq s'opposèrent à cette conclusion, Sir Thomas White et

Beaudry Leman; c'était aussi les seuls à avoir occupé des postes dans le monde de la finance au Canada. Les objections des deux opposants peuvent se résumer à quelques points: le projet d'une banque centrale était prématuré à cause des difficultés économiques du moment; cette institution coûteuse n'apporterait au Canada aucun surcroît de richesse ni de capitaux; elle affaiblirait les banques déjà existantes et porterait atteinte à la souveraineté du gouvernement; enfin, il était illusoire d'espérer que la régularisation monétaire puisse échapper aux pressions politiques. Il semble que Sir Thomas White tentait simplement, par son opposition, de justifier sa propre création: la loi de finances, qui avait eu son heure d'utilité. Le directeur général de la Banque canadienne nationale défendait ses convictions professionnelles et son indépendance future.

La Commission recommanda à l'unanimité que le gouvernement fédéral, de préférence avec le concours des gouvernements provinciaux, entreprenne une enquête sur la question des crédits agricoles à court et long terme, en vue de l'adoption des mesures législatives nécessaires. Quatre commissaires estimaient également que le plafond légal de sept pour cent fixé pour les prêts était «anormal et portait indûment atteinte à la liberté des conventions», et qu'on devrait l'abolir. On recommandait enfin que les banques participent moins directement au placement de valeurs mobilières.

La Commission entrevoyait un rôle nouveau et plus étendu pour les banques à charte. «Elles doivent contribuer, lisait-on dans le rapport, à maintenir la stabilité et à régulariser le volume et la circulation du crédit; elles doivent s'intéresser aux niveaux des prix, aux fluctuations du change, à la collaboration internationale sur le plan monétaire, bref, à toutes les questions touchant les finances nationales.» De telles responsabilités entraînaient presque nécessairement la création d'une banque centrale et, malgré l'opposition des banques, leurs représentants – y compris Jackson Dodds – avaient laissé clairement entendre que le gouvernement pourrait compter sur leur appui sincère et total si l'on jugeait opportun d'établir une telle institution.

Lorsque le Parlement, à la session de 1934, fut saisi d'un projet de loi portant création de la Banque du Canada, le débat se déroula donc sans joutes oratoires. Le seul point de litige concernait le régime juridique de la nouvelle banque; les conservateurs étaient en faveur d'un établissement à caractère privé, les libéraux optaient pour une banque d'Etat. Comme les conservateurs étaient alors au pouvoir, la Banque du Canada fut à l'origine une société privée dotée d'un capital de \$5 millions divisé en 100,000 actions de \$50. En 1935 toutefois, lorsque le parti libéral reprit le pouvoir sous la conduite de Mackenzie

King, la loi fut modifiée pour permettre au gouvernement d'acquérir la majorité des actions, et en 1938 la Couronne devint le seul propriétaire.

En présentant le projet de loi, le ministre des Finances E. N. Rhodes définit les principaux objectifs de la Banque du Canada, tels que la Commission Macmillan les avait déjà établis dans son rapport.

«D'abord, au point de vue national, la banque centrale devrait, dans les limites qui lui sont imposées par la loi et par ses capacités, s'efforcer de régler le crédit et la monnaie en sauvegardant le mieux possible les intérêts de la vie économique de la nation, et contrôler et défendre, dans la mesure du possible, la valeur extérieure de l'unité monétaire nationale. En second lieu, au point de vue international, la banque centrale devrait, au moyen d'une coopération sage et opportune avec les institutions semblables d'autres pays, chercher à mitiger par son influence les fluctuations dans le niveau général de l'activité économique, en tant que la chose relève du domaine de la politique monétaire. Ces tâches n'épuisent pas, naturellement, les fonctions d'une banque centrale. Au sein de l'État la banque centrale devrait, en plus, être une source d'avis autorisés et impartiaux sur les questions financières, toujours prête à servir le gouvernement du jour. En retour des privilèges que l'État lui confère, la banque devrait mettre son expérience au service de la communauté sans que le désir ou le besoin de réaliser des profits soit une considération primordiale.»

Même s'il ne figure pas dans cette énumération, le droit exclusif d'émettre des billets était considéré comme une condition essentielle au bon fonctionnement de la Banque du Canada. Ainsi, après plus de quatre-vingt-dix ans, les efforts de Charles Poulett-Thomson, baron Sydenham, aboutissaient enfin. La banque centrale était aussi le banquier du gouvernement, assurait son service de trésorerie et administrait la dette publique.

En précisant le rôle de la Banque du Canada, les membres de la Commission avaient fait de nombreuses allusions aux opérations des banques centrales des autres pays. Il n'était pas nécessaire d'aller chercher si loin. Pendant presque cent dix-sept ans, la Banque de Montréal avait rempli la plupart des fonctions attribuées à la nouvelle banque centrale. Sous le régime colonial, elle avait été le banquier au Canada du gouvernement impérial et des gouvernements provinciaux, devenant la principale source de devises pour les autorités et les

entreprises privées; pendant la période de l'Union, elle avait servi de rempart à une série de gouvernements accablés de dettes; à l'avènement de la Confédération, elle avait exercé une influence dont on ne mesurera sans doute jamais la portée. Par la suite, elle avait suivi les progrès du peuplement et du commerce dans toutes les parties du Dominion, développant son réseau tout en aidant le gouvernement dont elle était le banquier. A partir de 1893, elle avait assuré le service de trésorerie du gouvernement fédéral à Londres, administrant de fait la dette publique, fonction qu'elle avait aussi remplie pour les provinces de Québec, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick, de même que pour de nombreuses municipalités. Avant même d'être chargée des intérêts financiers du Dominion à Londres, elle avait largement contribué à défendre la valeur du dollar canadien, grâce aux fonds qu'elle gardait à New-York. Depuis toujours, la Banque de Montréal avait été – pour reprendre les termes de la Commission royale – «une source d'avis autorisés et impartiaux sur les questions financières, toujours prête à servir le gouvernement du jour.» Qu'elle ait mis «son expérience au service de la communauté» ne peut guère être contesté.

Ce rôle unique prit fin en grande partie lorsque la loi sur la Banque du Canada reçut la sanction royale le 3 juillet 1934. Déjà s'ouvrait un nouveau chapitre de l'histoire de la première banque au Canada.



ÉPILOGUE

ÉPILOGUE

Aucune période comparable de l'histoire n'a été témoin d'une telle multiplicité d'événements perturbateurs et n'a connu autant de changements révolutionnaires que les trois décennies écoulées depuis que la Banque du Canada a ouvert ses portes, le 11 mars 1935. Le monde a été le siège d'une transformation technologique et sociologique d'une ampleur prodigieuse et qui donne peu de signes de ralentissement. Il est encore manifestement impossible de passer en revue cette période avec le recul nécessaire; c'est pourquoi, dans ce dernier chapitre de l'histoire de la plus vieille institution financière du Canada, on se contentera de broser un tableau d'ensemble des progrès de la Banque.

Au cours des trente-deux années qui se sont écoulées depuis l'institution d'un régime de banque centrale au Canada, l'économie canadienne a connu une croissance remarquable. Ce mouvement ascendant peut se diviser en plusieurs phases: les années 1935 à 1939, que marque la remontée des profondeurs de la grande crise, tandis que le réarmement de l'Europe et la guerre civile d'Espagne font pressentir les jours sombres de la Deuxième Guerre mondiale; 1939 à

1945, les années de la guerre, pendant lesquelles tout est subordonné à la tâche de vaincre ; la période immédiate de l'après-guerre, au cours de laquelle l'économie canadienne parvient à s'adapter aux besoins du temps de paix, sans connaître la forte récession que l'on avait prévue et à laquelle on s'était préparé ; et les années 1950, qui s'ouvrent sur la guerre de Corée et qui virent au Canada une poussée d'investissements de capitaux aux proportions énormes. Finalement, il y a eu la grande vague de prospérité des années 1960.

En 1935, l'avènement de la Banque du Canada força les banques à charte à s'adapter peu à peu à la perte de leur privilège d'émission de billets de banque, mais la Banque de Montréal dut aussi surmonter la perte d'une grande partie des opérations de son principal client, le gouvernement fédéral. La Banque venait d'achever la construction d'un bel immeuble en face des édifices du Parlement à Ottawa, et d'aucuns estimaient qu'elle avait peut-être péché par optimisme. Au lieu de cela, l'élégante succursale de la rue Wellington a vu affluer une si nombreuse clientèle durant les années qui suivirent qu'il a fallu songer récemment à l'agrandir.

L'histoire de tout le réseau de succursales de la Banque a suivi sensiblement la même évolution. Durant la crise, le nombre des succursales de la Banque de Montréal ne cessa de diminuer : la nécessité de réaliser des économies amena la fermeture des succursales superflues et le transfert de leur clientèle aux bureaux voisins. Lorsque vint la guerre, un grand nombre d'employés d'expérience s'engagèrent dans les forces armées et, de concert avec le gouvernement qui s'efforçait d'atténuer la pénurie de main-d'œuvre, on procéda à la fermeture d'autres succursales. A la suggestion du gouvernement, on pratiqua souvent une politique dite d'échange ; ainsi, la Banque de Montréal fermait une succursale dans une ville donnée et cédait sa clientèle à une autre banque, en retour d'un arrangement réciproque dans une autre ville où les deux banques étaient aussi représentées. Sous l'influence de ces divers facteurs, le nombre des succursales de la Banque de Montréal passa de 672 en 1930 à 468 en 1943.

Depuis lors, il y a eu tous les ans un accroissement. Pendant certaines périodes, on a poursuivi un programme d'expansion ambitieux, tandis que, d'autres années, une certaine prudence l'a emporté. Depuis la guerre, la plus faible augmentation fut celle de l'exercice clos le 31 octobre 1951, durant lequel on n'ouvrit que neuf bureaux ; la plus forte eut lieu en 1959, le réseau de succursales s'étant accru de pas moins de quarante-neuf bureaux. Le millième bureau, ouvert pendant l'été de 1966 à Sussex, au Nouveau-Brunswick, ne marquait pas la fin mais seulement une étape de l'expansion que poursuit la Banque,

expansion qui a pour objectif de couvrir le Canada d'un réseau serré de succursales et d'assurer à la Banque une représentation directe dans les principaux pays étrangers.

En 1939, la plupart des indicateurs économiques avaient retrouvé leur niveau d'avant la crise et l'actif de la Banque de Montréal dépassa cette année-là le milliard de dollars, chiffre qui avait été presque atteint en 1929. Mais lorsque Sir Charles Gordon mourut le 30 juillet 1939, la Banque perdit le président qui avait su la guider avec sûreté durant cette décennie fort troublée. Comme successeur de Gordon, les administrateurs choisirent Huntly R. Drummond, dont le père avait été président et qui était vice-président depuis 1927. Aucun vice-président ne fut élu, car il y en avait déjà deux, le major-général S. C. Mewburn, nommé en 1927, et W. A. Bog, qui avait été promu de son poste de codirecteur général en 1936. A l'élection de Bog à la vice-présidence, George Spinney avait été appelé à se joindre à Jackson Dodds au poste le plus haut de la direction. Lors de cette nomination, Spinney était attaché au siège social depuis 1915; il avait d'abord été secrétaire du directeur général, puis son adjoint, avant de devenir en 1928 l'un des directeurs généraux adjoints. En cette dernière qualité, il avait été à diverses époques affecté à la direction du service des valeurs mobilières, des succursales de l'est du Canada et des succursales de l'étranger. Tels étaient les hommes de haute compétence qui dirigeaient les destinées de la Banque lorsque la Grande-Bretagne déclara la guerre à l'Allemagne hitlérienne, le 3 septembre 1939, et que le Canada en fit autant, de son propre chef, une semaine plus tard.

Tout comme en 1914, le gouvernement ne perdit pas de temps à aborder les problèmes économiques et financiers créés par la guerre. Le 15 septembre, sous l'empire de la loi des mesures de guerre, fut créé l'Office de contrôle du change étranger, avec pouvoirs de réglementer le commerce d'importation et d'exportation des marchandises, les valeurs mobilières et la circulation monétaire. Neuf mois plus tard, alors que la fumée avait à peine fini de se dissiper sur les plages de Dunkerque, fut proclamée la loi sur les ressources nationales en temps de guerre, qui donnait le pouvoir au gouvernement de requérir toutes les personnes de se mettre elles-mêmes, avec leurs services et leurs biens, à la disposition du pays pour la durée du conflit. D'autres lois et arrêtés en conseil placèrent la majeure partie de l'économie du pays sous la direction et l'autorité du gouvernement, et l'exercice de ces pouvoirs aboutit à son tour à la création d'un grand nombre d'offices et organismes administratifs.

Ces organismes d'Etat exigeaient un personnel nombreux et compétent, et

on ne tarda pas à s'apercevoir que les banques à charte étaient l'une des meilleures réserves d'hommes du calibre voulu. De concert avec les autres membres de la fraternité bancaire, la Banque de Montréal donna son appui entier à l'effort de guerre du gouvernement. En octobre 1941, George Spinney fut invité par le gouvernement à mettre sur pied le Comité national de finance de guerre. Ce Comité fut chargé du lancement et de la vente de toutes les émissions de bons de la défense, et dès qu'il fut officiellement établi en 1942, Spinney en devint le président. Il se trouva à la tête d'un réseau de près de 150,000 personnes travaillant presque toutes bénévolement.

Outre le codirecteur général, vingt-deux autres membres de la haute direction prirent congé de la Banque de Montréal et entrèrent au service du gouvernement à titre d'administrateurs ou de conseillers dans des organismes tels que l'Office de contrôle du change étranger, la Commission des prix et du commerce en temps de guerre et la Commission de contrôle des industries en temps de guerre. D'autres membres du personnel acceptèrent en grand nombre des tâches bénévoles, malgré un surcroît de travail à la Banque; il leur fallait en effet s'occuper des coupons de rationnement et de la multitude d'opérations que comportait la vente des bons de la défense, dont une grande partie furent émis en petites coupures et achetés à tempérament. Les demandes de permis de change étranger devaient aussi être étudiées à la lumière d'une réglementation fréquemment révisée. Durant les deux premières années de la guerre, la Banque ne reçut pas moins de 348 bulletins de l'Office de contrôle du change étranger; chacun de ces bulletins devait être analysé en détail puis envoyé à toutes les succursales. Pour compliquer davantage l'accomplissement de ces tâches, il y avait tous les problèmes que posait le manque de personnel. En tout, 1,269 hommes et 181 femmes, soit environ le quart des employés de la Banque, s'engagèrent dans les forces armées, et leurs remplaçants ainsi que les nouveaux venus avaient besoin d'être initiés à leurs nouvelles fonctions, ce qui signifiait un autre surcroît de travail pour le personnel d'expérience.

Malgré son absence à Ottawa, au Comité national de finance de guerre, George Spinney fut choisi comme dix-huitième président de la Banque en décembre 1942. Huntly Drummond, qui avait alors soixante-dix-huit ans, avait décidé que les lourdes responsabilités de la présidence devaient reposer sur les épaules d'un homme plus jeune, mais il consentit à rester président du Conseil, poste qu'il occupa jusqu'en 1946; il devint alors président d'honneur et le demeura jusqu'à sa mort en 1958. Ces changements s'accompagnèrent de la nomination de B. C. Gardner au poste de directeur général, qui cessa

d'être un poste à deux titulaires lorsque Jackson Dodds prit sa retraite. Gardner était venu de la *Bank of British North America* à l'époque de sa fusion avec la Banque de Montréal et, après avoir occupé différents postes à Terre-Neuve, dans les Maritimes et à New-York, il était devenu directeur général adjoint au siège social, en 1935.

Lorsque George Spinney, qui s'était illustré à la présidence de la Banque durant la guerre, mourut en 1948, il fut remplacé par B. C. Gardner, devenu vice-président à la direction l'année précédente. Au moment de l'accession de Gardner à la vice-présidence, le poste de directeur général fut assumé par Gordon R. Ball. Ancien employé de la Banque des marchands, Ball avait passé vingt-trois années à l'agence de New-York après quelques stages dans les succursales du Canada.

En 1952, B. C. Gardner, alors âgé de soixante-huit ans, devint président du Conseil et Gordon Ball occupa sa place de président. Le nouveau directeur général fut Arthur C. Jensen. Tout comme Ball, Jensen avait commencé sa carrière à la Banque des marchands et avait été à son service à Londres et au Canada. Après son entrée à la Banque de Montréal, Jensen passa plusieurs années à Montréal avant d'aller à New-York. A son retour au siège social en 1931, il consacra son temps aux opérations sur valeurs mobilières, puis il fut attaché à George Spinney, pendant sa présidence du Comité national de finance de guerre. En 1947, Jensen fut nommé directeur général adjoint.

Durant la guerre, le financement des achats de bons de la défense donna aux banques l'occasion d'accroître leur clientèle. La paix revenue, ces nouveaux clients continuèrent de recourir aux services bancaires, et les banques s'aperçurent qu'elles fournissaient une plus grande variété de services à un nombre toujours croissant de clients. Cette tendance allait se continuer au cours des décennies suivantes. A la fin de la guerre, par exemple, la Banque de Montréal pouvait prétendre fièrement qu'elle était «Ma Banque» pour un million de Canadiens; en 1961, elle était devenue «Ma Banque» pour trois millions.

L'extension de l'activité des banques dans un milieu qui se transforme avec dynamisme et où télévision, satellites, rayons lasers sont entrés dans le vocabulaire de tous les jours, s'est reflétée dans les trois révisions que la loi des banques a subies depuis 1935.

Un coup d'œil rétrospectif montre que les changements les plus marquants apportés par la révision de la loi des banques en 1944 furent l'abaissement, de sept à six pour cent, du plafond de l'intérêt exigible sur les prêts et la latitude laissée au ministre des Finances en ce qui concerne la réglementation des

réserves latentes des banques. L'accumulation de ces réserves était depuis nombre d'années une prérogative des banques – la Banque de Montréal ayant établi sa première réserve pour éventualités au temps d'Edwin King, en 1867. Parlant de l'ampleur de ces réserves, le ministre fit remarquer qu'« il incombe aux vérificateurs des actionnaires et à l'Inspecteur général des banques de s'assurer non seulement que les réserves latentes s'élèvent à un niveau suffisant, mais qu'elles ne dépassent pas non plus ce niveau. » Lorsque la loi fut modifiée, on y ajouta une nouvelle clause qui enjoint au ministre des Finances d'informer le ministre du Revenu national de toutes les sommes versées dans ces réserves à même les bénéfices bruts avant déduction des impôts, chaque fois que, à son avis, ces affectations « dépassent les besoins raisonnables de la banque ». Par suite de cette disposition, la Banque de Montréal consentit à ajouter rétroactivement \$2,200,000 à son revenu de 1943 pour les fins de l'impôt.

Ce rajustement avait pour base une formule élaborée par le ministre des Finances, et qui fut par la suite distribuée à toutes les banques pour leur servir de guide. Cette formule précisait les diverses catégories d'avoirs pour lesquels on pouvait garder des réserves latentes ainsi que le pourcentage autorisé dans chaque cas. La Banque de Montréal avait réussi à ajouter régulièrement certaines sommes à ses réserves latentes au cours des années difficiles qui suivirent 1929, mais ces réserves ne s'étaient pas accrues de façon notable. D'autre part, il se trouvait qu'une grande partie de l'actif de la Banque consistait en obligations des gouvernements, et celles-ci donnaient droit aux réserves les plus faibles de toutes les catégories d'avoirs visés par la formule.

Certes, cette méthode de calcul a connu de nombreux changements, dont l'effet a été d'abaisser le rapport des réserves latentes aux divers éléments de risque de l'actif, mais la composition du bilan de la Banque a également changé. Les prêts ont enregistré une très forte augmentation et le portefeuille de valeurs a diminué, de sorte que les éléments de risque forment actuellement un pourcentage considérable de l'actif de la Banque. Si les réserves latentes ont continué d'augmenter en chiffres absolus, la croissance de la Banque a été telle qu'elles représentent maintenant un pourcentage plus faible du passif dépôts que ce n'était le cas il y a vingt-cinq ans.

La révision de la loi des banques que le Parlement vota dix ans plus tard contenait aussi un certain nombre de modifications. Rompant très nettement avec la tradition, la loi de 1954 autorisa les banques à charte à faire des prêts hypothécaires pour la construction de nouvelles maisons, suivant les dispositions de la loi nationale sur l'habitation. Pour la première fois en ses cent

trente-sept années d'existence, la Banque de Montréal avait le pouvoir de consentir des prêts garantis par des hypothèques: il lui fallut peu de temps pour se lancer sur le marché. Elle fut la première banque à charte à accorder un prêt hypothécaire conformément à la nouvelle loi et, dans les cinq années qui suivirent, ses avances aux termes de la loi nationale sur l'habitation atteignirent \$227 millions. Vers la fin de 1959, toutefois, le taux des hypothèques consenti au titre de cette loi monta de 6 pour cent à 6¾ pour cent. Les banques avaient obtenu de bons résultats avec leurs prêts hypothécaires, mais comme le nouveau taux dépassait le plafond autorisé par la loi, elles se rangèrent à l'avis de leurs conseillers juridiques et commencèrent à se retirer du marché.

La révision de 1954, qui cherchait à apporter un nouvel élément de concurrence entre prêteurs, autorisa aussi les banques à charte à faire des prêts aux particuliers contre la garantie d'hypothèques sur biens meubles, notamment les biens de ménage, c'est-à-dire «les véhicules automobiles et tous biens personnels ou meubles utilisés dans les maisons d'habitation et autour.» Le petit prêt personnel, en fait, n'était pas un champ nouveau pour les banques à charte, mais ces opérations avaient toujours été entravées par le risque relativement plus grand et la gestion plus coûteuse que ces prêts comportent. Le droit de prendre une hypothèque contribua beaucoup à résoudre l'un de ces problèmes; quant à l'autre, on le régla en escomptant les prêts ou en leur appliquant des frais de service. De cette façon, les banques purent s'assurer un revenu proportionné à leurs frais. Les prêts effectués suivant des programmes spéciaux, comme le Plan de financement familial introduit par la Banque de Montréal, ont pris de plus en plus d'importance et comptent maintenant pour près de vingt-cinq pour cent du total des prêts des banques à charte, au regard d'environ sept pour cent en 1953.

Une modification de détail mais néanmoins importante releva le pourcentage des réserves en espèces de cinq à huit pour cent du passif dépôts canadiens. Si ce changement pouvait sembler restrictif, il produisit en réalité des effets inverses, car depuis des années les banques gardaient des réserves approximativement égales à dix pour cent, bien que le minimum requis par la loi fût seulement de cinq pour cent. Grâce à la nouvelle base de calcul des réserves établie par la loi de 1954, les banques eurent plus de latitude pour rajuster leurs positions sur un mois entier, ce qui permettait de serrer de beaucoup plus près les réserves exigées par la loi. Une autre innovation accompagna ce changement: la création au Canada d'un marché actif de



LES GRANDS FONDATEURS

Au centre de la place d'Armes se dresse fièrement l'œuvre de Philippe Hébert: la statue de Paul de Chomedey, sieur de Maisonneuve, qui fonda Montréal en 1642. Du côté nord de cette place historique, un autre fondateur est là depuis bientôt un siècle et demi: la Banque de Montréal, qui créa en 1817 le système canadien de banques à succursales.

La place d'Armes est véritablement le berceau de la banque au Canada, car c'est exactement sur l'emplacement de l'immeuble actuel du siège social, inauguré en 1960, que l'on érigea, en 1818-19, le premier édifice conçu pour les opérations de banque.

Aujourd'hui la Banque de Montréal occupe son troisième siège à la place d'Armes – le gratte-ciel de dix-sept étages construit sur l'emplacement original – tandis que le deuxième – l'édifice surmonté d'un dôme qu'on voit à droite – est le bureau principal de son vaste réseau de succursales.

l'argent au jour le jour. Il fut dès lors possible de gérer beaucoup plus efficacement les liquidités.

De l'époque de sa fondation jusqu'à quelques années après la fin de la Deuxième Guerre mondiale, la Banque du Canada suivit en général une politique propre à faciliter le crédit. Mais la disparition de la réglementation économique du temps de guerre ayant entraîné une hausse des prix, elle eut de plus en plus recours à la politique monétaire comme instrument de contrôle. Durant les années 1950, les périodes répétées de resserrement monétaire suscitèrent des critiques de plus en plus vives contre la politique de la banque centrale, notamment lorsque le chômage fit une montée en flèche vers la fin de cette décennie, et, en 1961, un conflit éclata entre le gouvernement et le gouverneur de la banque centrale. En partie par suite de ce conflit, qui amena un changement du gouverneur de la Banque du Canada, et en partie en prévision de la révision décennale de la loi des banques attendue pour 1964, le gouvernement créa une commission royale qu'il chargea d'enquêter et faire rapport sur les structures et les méthodes de l'appareil financier du Canada, y compris le système bancaire et monétaire, ainsi que sur les institutions et pratiques que comporte le mouvement des fonds sur le marché des capitaux. Sous la présidence de Dana H. Porter, juge en chef de l'Ontario, la Commission se mit à l'œuvre en 1961 et déposa un rapport détaillé au début de 1964. Finalement, en 1967, le Parlement vota la révision de la loi des banques.

Cette dernière révision de la législation bancaire, sans aucun doute la plus importante depuis 1935, assure aux banques un élargissement de leurs pouvoirs afin de leur permettre de mieux soutenir la concurrence des autres types d'institutions financières, dont l'importance s'est accrue depuis la guerre. Une des clauses de la nouvelle loi des banques aboutira, en 1968, à la suppression du plafond des taux d'intérêt que les banques ont le droit d'exiger sur leurs prêts. Une autre disposition permet aux banques de prêter contre la plupart des types de garantie, y compris les biens immobiliers. Ainsi prennent fin toutes les interdictions contre ce type de prêt, ce qui, joint à la disparition du plafond des taux d'intérêt, assure la rentrée des banques dans le champ du prêt hypothécaire, cette fois, sur une base plus large que ne le permettait la loi de 1954. Une méthode entièrement nouvelle de se procurer des capitaux s'ouvre aux banques, qui sont maintenant autorisées à émettre des obligations générales prenant rang après les dépôts. Les exigences en matière de réserves en espèces ont été modifiées également et, en somme, ramenées au-dessous du taux de huit pour cent qu'on avait fixé en 1954.

Dans un esprit plus restrictif, on a inscrit dans la loi un certain nombre de nouvelles interdictions visant à assurer une plus large répartition des actionnaires des banques et, en même temps, à empêcher le transfert à des étrangers de plus de vingt-cinq pour cent des actions d'une banque à charte. Une limite est également imposée au droit des banques de posséder des actions dans d'autres entreprises, y compris les sociétés de fiducie et de prêts. De plus, on restreint la liaison des conseils d'administration. Enfin, il sera désormais nécessaire pour les banques de publier leurs bilans sous une forme plus complète, d'y révéler pour la première fois les montants de leurs réserves latentes, et de présenter un état plus détaillé de leurs revenus et dépenses.

Révolutionnaires sous certains aspects, les modifications apportées à la législation bancaire au Canada pendant le dernier quart de siècle ont été amenées par l'évolution de l'économie et elles ont cherché à mettre les banques en état de suivre le développement du pays et de s'adapter aux transformations constantes du milieu.

Au début des années 1960, la haute direction de la Banque de Montréal fut confiée à une nouvelle équipe. Après la mort soudaine de Gordon Ball en 1959, Arthur Jensen, qui était vice-président à la direction depuis 1957, assumait la présidence du Conseil et du comité exécutif, tandis que G. Arnold Hart devenait président et chef de la direction. Hart était entré au service de la Banque à Toronto, sa ville natale, en 1931 et, à son retour des armées après la Deuxième Guerre mondiale, il avait fait des stages au siège social, dans l'Ouest canadien et à New-York. Il devint directeur général adjoint en 1954, sous-directeur général deux ans plus tard, et directeur général en 1957.

Lorsque Hart devint président en 1959, R. D. Mulholland fut nommé directeur général à sa place. Mulholland était entré au service de la Banque dans sa ville natale de Peterborough, en Ontario, en 1923. Par la suite, sa carrière – qui fut interrompue par une période de service dans l'armée canadienne – fut très variée et comporta notamment des postes en Ontario, à Montréal, à Londres, à Paris et dans l'Ouest canadien. Alors qu'il était gérant de la succursale de Montréal, il fut nommé directeur général adjoint en 1954 et conserva ce titre lorsqu'il fut envoyé à Toronto, un an plus tard, assumer la direction de la division de l'Ontario. Il était de retour à Montréal en 1958, comme sous-directeur général au siège social.

Lorsqu'Arthur Jensen abandonna la présidence du Conseil en 1964, Arnold Hart assumait ce poste en même temps que la présidence de la Banque, tandis que J. Leonard Walker devenait directeur général et R. D. Mulholland était

promu Premier directeur général. Walker avait débuté à la Banque en 1927 et, après avoir occupé plusieurs postes différents dans un grand nombre de succursales, il avait accédé en 1959 à la direction des opérations de la Banque en Colombie-Britannique. D'autres changements eurent lieu dans la haute direction au commencement de 1966; à ce moment-là, Mulholland occupa le poste de vice-président à la direction, en plus de celui de Premier directeur général. Dans ses nouvelles fonctions, il fut chargé d'élaborer et de formuler la politique générale de la Banque de concert avec le président, tandis que la conduite des opérations quotidiennes était dévolue à Walker, qui devint directeur général senior et chef des opérations.

Le 1^{er} mai 1967, la Banque revint à l'ancienne pratique d'un président du conseil et d'un président de la Banque distincts. Arnold Hart resta président du Conseil et chef de la direction, tandis que R. D. Mulholland devenait le vingt-deuxième président de la Banque; J. L. Walker assumait le titre de premier vice-président à la direction et de directeur général. En même temps et conformément à une clause de la loi des banques de 1967 qui permet aux banques de nommer comme vice-présidents des employés ne faisant pas partie du conseil d'administration, le Conseil approuva la nomination de trente-trois employés supérieurs à la vice-présidence.

L'essor du commerce mondial depuis la guerre et le rôle particulièrement important des exportations dans l'économie canadienne ont conduit la Banque de Montréal à poursuivre une politique de resserrement des liens avec ses correspondants dans toutes les parties du monde et, comme on l'a déjà mentionné, la création de bureaux de représentants dans les principaux centres. La Banque a ainsi ouvert des bureaux à Düsseldorf et à Tokyo, et elle a rétabli sa représentation directe à Paris et à Mexico.

En 1962, par suite de l'ouverture d'un bureau offrant une gamme complète de services à Los Angeles, la Banque changea le nom de la *Bank of Montreal (San Francisco)*, sa filiale californienne, en celui de *Bank of Montreal (California)*. La même année, un bureau fut ouvert à Houston, dans le Texas; cet Etat, comme la Californie, est une des régions qui connaissent le développement le plus rapide aux Etats-Unis. La possibilité de se trouver en conflit avec la législation bancaire de l'Etat de l'Illinois, qui interdit les banques à succursales, amena malheureusement la fermeture de la succursale de la Banque à Chicago en 1952, après une longue période de succès. La Banque, toutefois, a maintenu ses rapports avec Chicago en y installant un bureau de représentant.

En 1958, la Banque étendit sa représentation à l'étranger en signant avec la

Bank of London & South America, Limited un accord aux termes duquel les deux banques s'associaient à parts égales dans une nouvelle filiale, la *Bank of London and Montreal Limited*, dont le siège est à Nassau. Le premier président du Conseil de BOLAM, sigle de la filiale, fut Gordon Ball, qui conserva le poste jusqu'à sa mort en 1959. Par la suite, et jusqu'en 1966, la présidence alterna, de deux ans en deux ans, entre Sir George Bolton, président du Conseil de la *Bank of London & South America*, et Arnold Hart. En mars 1966, le poste fut confié à R. D. Mulholland. A la fin de 1966, BOLAM comptait trente-sept succursales dans dix pays, aux Antilles, en Amérique centrale et en Amérique du Sud. En 1964, la *Barclays Bank D.C.O.* fit l'acquisition d'un intérêt d'un tiers dans cette banque et, en 1965, BOLAM ferma ses bureaux au Vénézuéla et devint un actionnaire important du *Banco La Guaira Internacional C.A.*, qui dirige cinq bureaux à Caracas et à La Guaira.

Les opérations de la Banque à New-York, qui, comme nos lecteurs le savent, ont toujours été importantes depuis sa fondation, ont connu un nouvel accroissement en raison du développement qu'a pris le marché des Euro-dollars au cours des années 1950. Le terme «Euro-dollars» est simplement le nom donné aux dollars américains déposés dans n'importe quelle banque en dehors des Etats-Unis. Les banques commerciales acquièrent des Euro-dollars des banques centrales européennes, des compagnies internationales dont les opérations donnent naissance à des soldes en dollars, ou par le troc de devises locales contre des dollars des Etats-Unis. Ces fonds sont prêtés à court terme pour toutes sortes d'entreprises, l'écart entre le taux des emprunts et celui des prêts étant ordinairement minime. Ce marché des Euro-dollars a comme caractéristique que les fonds y circulent généralement en très forts montants, seulement parmi des clients de tout premier ordre; c'est un des marchés du monde les plus libres, les plus compétitifs et les plus souples. La Banque de Montréal a su tirer pleinement parti des possibilités de ce champ d'action, et la nécessité de garder des sommes considérables à New-York a accru de façon sensible les mouvements de fonds qui passent par son bureau dans cette ville.

L'essor gigantesque qu'ont connu les affaires de la Banque par suite de l'expansion économique survenue au Canada et à l'étranger est à l'origine de l'adoption d'un vaste programme de construction et de rénovation des immeubles dans tout le réseau. Si un grand nombre de bureaux récemment ouverts occupent des locaux loués dans de grands immeubles administratifs ou dans des centres commerciaux, la Banque, à la fin de 1966, était propriétaire de plus de la moitié des édifices où sont situés ses quelque mille bureaux. Plus

de 250 de ces édifices ont été construits depuis la guerre, et il y a très peu d'autres bureaux qui n'aient pas subi de grandes transformations durant la même période.

Le projet de construction le plus remarquable fut celui du nouveau siège social. Comme leurs prédécesseurs de plus d'un siècle auparavant, les administrateurs de la Banque de Montréal se trouvaient devant un dilemme: rester à l'emplacement depuis si longtemps reconnu comme le berceau de la banque au Canada, ou suivre la tendance récente à s'installer dans une autre partie de Montréal. Comme en 1840, la tradition l'emporta sur l'attrait du changement, et la Banque décida d'ériger son nouveau siège à l'angle des rues Saint-Jacques et Saint-François-Xavier, sur l'emplacement du premier édifice de 1819. Les plans du nouveau siège social furent dressés par Barott, Marshall, Merrett et Barott, de concert avec le propre architecte en chef de la Banque, Bruce Wright. Revêtu de parements de pierre calcaire et de garnitures de granit, le nouvel édifice compte dix-sept étages au-dessus du sol et quatre au-dessous; plus de deux mille personnes, hommes et femmes, y travaillent et on y trouve quelques-unes des installations les plus modernes actuellement en usage dans les banques.

L'accroissement constant du nombre de comptes et du volume des écritures s'est accompagné, fort heureusement, de la création de toute une nouvelle technique comportant l'utilisation d'ordinateurs et d'équipement électronique à grande vitesse. Bien que la Banque de Montréal n'ait pas été la première à installer des ordinateurs, elle fut néanmoins la première banque au Canada à intégrer le traitement des opérations de compensation des chèques et des inscriptions au grand livre. Jusqu'en 1963, année où la Banque établit son service de traitement électronique des données à Montréal, ces deux fonctions avaient toujours été remplies séparément. La question du nom à donner au nouveau service fut soumise au personnel de la Banque sous forme d'un concours. La meilleure réponse reçue, parmi des centaines, fut GENIE (GENère Information Electronique).

L'utilisation des ordinateurs n'a pas seulement permis à la Banque d'expédier avec plus d'efficacité et à moindres frais une somme toujours croissante de travail; elle a aussi amené la création de plusieurs nouveaux services. Les usages de cet équipement se sont révélés nombreux et variés, depuis les conciliations de comptes pour les grandes entreprises commerciales, jusqu'au calcul mensuel des handicaps pour les clubs de golf. La progression des affaires de la Banque a déjà nécessité l'installation d'ordinateurs de la troisième

génération et la mise en marche d'autres centres GENIE à Toronto et à Vancouver.

On peut avoir une idée de l'essor de la Banque par les chiffres globaux des bilans annuels qui, parce qu'ils reflètent en partie la croissance économique de l'ensemble du pays, ont eu tendance à se gonfler de plus en plus vite durant les dernières années. Par exemple, le total de l'actif de la Banque de Montréal dépassa pour la première fois un milliard de dollars en 1939. Dix années s'écoulèrent ensuite avant qu'on atteignît le deuxième milliard, et neuf autres années avant que le total touchât trois milliards de dollars. En 1962, soit seulement quatre années plus tard, l'actif dépassa quatre milliards de dollars et, dans les quatre années suivantes, il augmenta de près de un milliard et demi; à la fin de mars 1967, l'actif global se chiffrait par 5.52 milliards de dollars.

Comme le total de son actif, le capital de la Banque s'est accru. En 1935, le capital versé était de \$36 millions, le compte de réserve (sur lequel on n'avait fait aucun tirage depuis le prélèvement de \$500,000 en vue de combler les pertes de 1879) et le compte des bénéfices non répartis formant ensemble \$40 millions de plus. Bien que ce total eût encore peu changé à la fin de la guerre, il a été possible d'effectuer régulièrement des virements des bénéfices non répartis aux comptes de capital. La position de la Banque, en ce qui concerne le capital, s'est renforcée au cours des vingt dernières années grâce à de nouvelles émissions d'actions. La première émission fut offerte en 1954 et porta le capital versé à \$45 millions. Deux autres émissions eurent lieu en 1957 et 1959; lorsqu'elles furent entièrement acquittées, le capital et la réserve s'établirent respectivement à \$60,750,000 et à \$141,850,000. Depuis lors, il n'y a pas eu de nouvelles émissions d'actions, et l'accroissement ultérieur de la part des actionnaires, qui atteignait \$231 millions à la fin de 1966, provient entièrement des bénéfices réalisés.

Désireuse d'étendre la propriété de son capital-actions à un plus grand nombre de personnes, la Banque a abaissé la valeur nominale de ses actions en subdivisant son capital. En 1944, une subdivision dans le rapport de dix à un fut autorisée, et les actions prirent une valeur nominale de dix dollars chacune; en 1967, au moment où ces actions étaient cotées en Bourse à \$56, la Banque annonça qu'elles seraient subdivisées de nouveau à raison de cinq pour une. L'accroissement du nombre d'actions par suite de la subdivision du capital et des nouvelles émissions a amené à son tour un accroissement marqué du nombre des actionnaires de la Banque: de neuf mille en 1943 ceux-ci sont passés à vingt-cinq mille à la fin de 1966.

En même temps, il y a eu évidemment une augmentation du personnel de la Banque. Bien que celle-ci ait eu comme politique de garder ses employés durant la crise, la diminution normale des effectifs amena un recul de leur nombre. Mais au cours des années 1936-1946, l'expansion des affaires nécessita l'adjonction de près de trois mille hommes et femmes, ce qui porta le nombre des employés à huit mille. En dépit de l'adoption d'équipement moderne qui réduit le travail manuel, ce chiffre a plus que doublé durant les vingt dernières années.

Les besoins beaucoup plus grands de l'économie canadienne, ajoutés au désir des banques à charte de concurrencer plus vigoureusement les autres institutions financières, ont poussé la Banque de Montréal à entreprendre une nouvelle étude de toutes ses opérations. En 1963, elle jeta les bases d'une planification des bénéfices et toute une série de modifications de structure – les plus profondes depuis 1817 – furent réalisées subséquemment. L'une des conséquences de ce programme fut le renversement d'une politique de centralisation consacrée par le temps – et souvent critiquée. Les méthodes de recrutement et de formation, à tous les échelons, ont été entièrement révisées en vue de favoriser l'instruction du personnel et d'augmenter sa compétence, et on a confié de plus grandes responsabilités aux dirigeants régionaux et aux directeurs de succursales. Ces changements ont non seulement rapproché davantage le client des centres de décision, mais encore permis au siège social de concentrer ses efforts sur le développement des nouveaux aspects du commerce de banque, tels que la planification méthodique à long terme et les études de marché.

C'est sur cette note de ferme détermination à suivre le rythme dynamique de l'économie canadienne et à tirer pleinement parti des découvertes les plus récentes en matière d'organisation des entreprises et de techniques commerciales, que nous touchons au terme de cette histoire. A l'approche du 150^e anniversaire de sa fondation, la Banque de Montréal reste animée de la même volonté de répondre aux besoins financiers du Canada qui a caractérisé ses progrès dans le passé. Et il y a tout lieu de croire que la Banque et le Canada vont continuer de puiser l'une dans l'autre un surcroît de force, comme ils l'ont fait sans jamais y faillir pendant un siècle et demi de croissance.

Montréal,
le 1^{er} mai 1967.

APPENDICES

A • PRÉSIDENTS ET PRÉSIDENTS DU CONSEIL
DE LA BANQUE DE MONTRÉAL
DURANT LA PÉRIODE TRAITÉE
DANS LE PRÉSENT VOLUME

406

B • ARCHIVES HISTORIQUES
DE LA
BANQUE DE MONTRÉAL

418

C • LA MONNAIE CANADIENNE

424

APPENDICE A

PRÉSIDENTS ET
PRÉSIDENTS DU CONSEIL
DE LA
BANQUE DE MONTRÉAL
DURANT LA
PÉRIODE TRAITÉE
DANS LE PRÉSENT VOLUME

Peter McGill était président de la Banque de Montréal depuis sept ans lorsque cette institution se vit accorder sa troisième charte par le premier parlement de la Province du Canada, en septembre 1841 – dernier événement mentionné dans le récit du premier volume de la présente histoire. Avec celles de ses cinq prédécesseurs, sa biographie se trouve à l'appendice C du premier volume. Qu'il suffise de noter ici que McGill, qui fut président pendant presque vingt années encore après cet historique événement de 1841, resta en fonction plus longtemps qu'aucun des vingt et un autres titulaires qui ont occupé ce poste. Il fut président de 1834 à 1860, soit durant une période qui embrasse plus d'un sixième des cent cinquante années d'existence de la Banque. McGill eut une carrière illustre, et durant ses vingt dernières années, sa personnalité sans cesse grandissante fit de lui « le plus populaire des citoyens de Montréal ».

Pour succéder à McGill, on élut T. B. Anderson, qui était vice-président depuis 1847. Il occupa le poste pendant neuf ans. Membre du Conseil d'administration depuis



PETER MCGILL



T. B. ANDERSON



EDWIN H. KING

une trentaine d'années lorsqu'il devint président, Anderson avait aussi été associé de la fameuse firme Forsyth, Richardson & Co. jusqu'en 1847, après quoi il fonda sa propre entreprise. Il était gendre du grand John Richardson, l'âme dirigeante de la Banque au moment de sa fondation.

Un changement significatif se produisit ensuite dans le choix du président de la Banque, car Edwin King, qui remplaça Anderson lorsque celui-ci démissionna en 1869, fut le premier banquier de profession, durant les cinquante années d'existence de la Banque, à occuper ce poste.

Significatif, aussi, fut l'âge auquel il accéda à ce poste: à quarante et un ans, il fut le plus jeune président qu'on ait jamais élu. Né en Irlande en 1828, King arriva au Canada en 1850; d'abord attaché à la *Bank of British North America*, il entra au service de la Banque de Montréal en 1857 et y fit des progrès remarquables. En 1863, il devint directeur général et, six ans plus tard, on l'élisait président.

Sous la présidence de King, qui joua un rôle essentiel comme financier durant la passionnante période qui conduisit à la Confédération, la Banque fit de grands progrès. Cet homme, l'un des dirigeants les plus hauts en couleur et les plus portés à la controverse qui aient jamais rempli cette fonction, exerça sur la Banque une influence profonde qui continua à se faire sentir longtemps après qu'il eut quitté le poste. Sous sa direction, les opérations de l'agence de New-York sur le marché de l'or américain remportèrent un tel succès qu'elles forcèrent l'admiration même de ses rivaux.

Après avoir fait de la Banque une force avec laquelle on devait compter à New-York,



DAVID TORRANCE



BARON MOUNT STEPHEN

King se tourna ensuite vers Londres, où il prit des dispositions pour ouvrir une succursale au cœur même de la capitale financière du monde.

Au Canada, King ne parvint pas seulement à s'assurer le compte du gouvernement pour la Banque; il fut aussi le seul banquier à tirer parti de la loi sur les billets de la Province. La Banque de Montréal se trouva ainsi en mesure de jouer pendant quelque temps le rôle d'une banque d'émission d'Etat.

Opportuniste et entreprenant, King ne fut guère aimé de ses contemporains, mais il semblait immunisé contre la critique et la calomnie. Il fut aussi le seul président à passer un contrat avec la Banque aux termes duquel, outre son traitement, celle-ci lui payait un pourcentage des bénéfices annuels toutes les fois qu'ils excédaient un montant stipulé.

Quatre ans après son élection à la présidence, King donna sa démission, et en juin 1873, à l'âge de quarante-cinq ans, il prit sa retraite et alla s'établir en Angleterre. Il sortit de sa retraite en 1879 pour devenir président du comité de la Banque à Londres, poste qu'il conserva jusqu'en 1888. Il se fixa alors à Monte-Carlo, où il mourut en 1896.

Le successeur de King fut David Torrance, qui était membre du Conseil d'administration depuis vingt ans. Né à New-York en 1805, il vint au Canada jeune garçon avec son père, James Torrance. Après un séjour à Kingston, le jeune Torrance déménagea à Montréal et à l'âge de seize ans devint commis dans le commerce de son oncle, John Torrance, qui le prit comme associé douze ans plus tard.

Lorsque le plus âgé des Torrance prit sa retraite, la firme se réorganisa sous la raison sociale David Torrance & Co. Elle devint un des principaux établissements commerciaux de Montréal, possédant une flotte de navires à vapeur et commerçant avec les Antilles et la Chine.



C. F. SMITHERS

BARON STRATHCONA
AND MOUNT ROYAL

Torrance mourut le 1^{er} février 1876, après avoir été président de la Banque pendant moins de trois ans.

Son successeur fut le grand George Stephen qui, peu après, allait jouer un rôle considérable dans la construction du chemin de fer du Canadien Pacifique.

Originaire de Dufftown, dans le Banffshire, en Ecosse, Stephen naquit en 1829. Il immigra au Canada à l'âge de vingt et un ans et entra au service de la firme de son cousin, William Stephen & Co., importateurs de lainages et de cotonnades, dont il finit par prendre la direction. Vingt et un ans plus tard, à son quarante-deuxième anniversaire, le 5 juin 1871, Stephen fut élu administrateur de la Banque de Montréal.

Avec son cousin Donald Smith, George Stephen était membre du groupe qui organisa le chemin de fer *St. Paul, Minneapolis and Manitoba* et du syndicat qui entreprit de construire le chemin de fer du Canadien Pacifique.

En 1881, après avoir été élu premier président de la compagnie du chemin de fer du Canadien Pacifique, Stephen démissionna de son poste à la direction de la Banque. Cinq ans après, lorsque la ligne de chemin de fer eut été achevée jusqu'à la côte du Pacifique, Stephen fut créé baronnet du Royaume-Uni. En 1888, à l'âge de cinquante-neuf ans, il retourna aux îles Britanniques et s'installa en Angleterre, où il consacra son énergie à des œuvres philanthropiques. En 1891, il fut fait baron Mount Stephen. Il mourut au château de Brocket à Hatfield, dans le Hertfordshire, le 29 novembre 1921, dans sa quatre-vingt-treizième année.

Le deuxième banquier de profession à accéder au poste de président fut Charles F. Smithers, qui remplaça Stephen en 1881. Comme Edwin King, Smithers avait émigré au Canada et il avait d'abord été au service de la *Bank of British North America* avant d'entrer à la Banque de Montréal.

Natif de Londres, Smithers arriva au Canada en 1847, à l'âge de vingt-cinq ans. Après onze années à la *Bank of British North America*, il entra à la Banque de Montréal. Premier agent de la Banque à New-York en 1863, il démissionna pour assumer la direction de la succursale de Montréal de la *London and Commercial Bank*. Trois ans plus tard, il retourna à New-York où il se lança dans la banque privée.

En 1869, Smithers revint à la Banque de Montréal pour diriger ses opérations à New-York. Après dix années, il succéda à R. B. Angus comme directeur général de la Banque, mais il n'occupa le poste que pendant deux années avant d'assumer la présidence, en remplacement de George Stephen.

Smithers mourut à Montréal le 20 mai 1887, dans sa soixante-cinquième année.

Sir Donald Smith, qui avait été créé chevalier l'année précédente et qui était vice-président depuis cinq ans, fut élu président de la Banque à la suite de la mort de Charles Smithers. Comme son cousin George Stephen, avec qui il avait été associé dans la création du chemin de fer *St. Paul, Minneapolis and Manitoba*, Smith prit une part très active à la construction du Canadien Pacifique.

Donald Alexander Smith naquit à Forres, dans le Morayshire, en Ecosse, et entra au service de la Compagnie de la Baie d'Hudson à dix-huit ans. Il passa les trente années suivantes sur la côte du Labrador et à la baie d'Hudson, au service de la compagnie dans des fonctions variées, notamment celles de premier traitant et de premier agent. En 1868, il fut nommé au poste de gouverneur résident, avec siège à Montréal.

L'année suivante, Smith fut chargé par le gouvernement canadien d'enquêter sur les troubles relatifs au soulèvement de Rivière-Rouge; il rendit, en cette qualité, des services insignes. Par la suite, il fut élu député de Winnipeg à l'Assemblée législative du Manitoba et, aussi, député de Selkirk à la Chambre des communes du Canada.

Entre-temps, Smith s'occupa activement du développement des chemins de fer dans l'Ouest et, en 1880, il entra dans le syndicat formé en vue de la construction du Canadien Pacifique. Au cours des années qui suivirent, ce fut surtout grâce au courage et à l'initiative de Stephen et de Smith que la compagnie put surmonter les difficultés de la période de construction. En 1887, année où il devint président de la Banque, Smith fut élu député de Montréal-Ouest à la Chambre des communes. Deux ans plus tard, il était nommé gouverneur de la Compagnie de la Baie d'Hudson.

Bien qu'il eût alors près de soixante-dix ans, Sir Donald s'intéressait toujours autant aux affaires, à la banque, à la politique et à toutes les formes d'activité communautaire. Il représenta la circonscription de Montréal-Ouest au parlement fédéral jusqu'en 1896, année où, succédant à Sir Charles Tupper, il fut nommé Haut-commissaire du Canada à Londres, poste qu'il allait conserver jusqu'à la fin de sa vie.

En 1897, Smith fut créé baron Strathcona and Mount Royal. Bien qu'il fût absent du Canada une bonne partie du temps, il continua de s'intéresser aux affaires canadiennes et fit des dons importants à l'Université McGill, à l'Hôpital Royal Victoria, à la *Young Men's Christian Association* et au Fonds de l'Hôpital King Edward aussi bien qu'à



SIR GEORGE DRUMMOND



R. B. ANGUS

l'Université d'Aberdeen. Durant la guerre des Boers, il équipa à ses frais un régiment canadien de cavalerie connu sous le nom de Régiment de cavalerie Lord Strathcona.

Lorsqu'il abandonna la présidence de la Banque en 1905, lord Strathcona détenait ce poste depuis dix-huit ans – soit plus longtemps que tout autre titulaire, à l'exception de Peter McGill. A sa retraite, il fut nommé président d'honneur et il le resta jusqu'à sa mort, survenue le 21 janvier 1914, dans sa quatre-vingt-quatorzième année.

Comme tant de ses prédécesseurs, Sir George Drummond, qui accéda à la présidence en 1905, était écossais. Né à Edimbourg en 1829, il émigra au Canada à l'âge de vingt-cinq ans, après avoir fait ses études au High School puis à l'Université d'Edimbourg. Il s'associa à la raffinerie de sucre de la firme John Redpath & Son, à Montréal, et en devint le directeur avant d'établir sa propre entreprise, la *Canada Sugar Refining Company*, en 1879. Drummond fut élu au Conseil d'administration de la Banque de Montréal en 1882. L'année suivante il était nommé membre du Sénat canadien.

Un an avant de devenir président, soit en 1904, le sénateur Drummond fut fait Chevalier commandeur de l'Ordre de Saint-Michel et Saint-Georges (K.C.M.G.) et quatre ans plus tard, commandeur de l'Ordre royal de Victoria (C.V.O.).

Sir George possédait une remarquable collection de tableaux et fut président de la Galerie nationale du Canada et président de l'*Art Association* de Montréal.

Lorsque le Conseil nomma Richard B. Angus à la présidence, à la mort de Sir George Drummond en 1910, c'était le troisième banquier de profession seulement qu'on appelait à ce poste après quatre-vingt-treize années d'existence de la Banque. Écossais, Richard Angus vint au Canada à vingt-six ans. Né au village de Bathgate, dans le West Lothian, en 1831, il s'initia aux opérations de banque avant d'immigrer au Canada. Après son entrée au service de la Banque de Montréal, en 1857, il se vit



SIR VINCENT MEREDITH



SIR CHARLES GORDON



H. R. DRUMMOND

confier rapidement de hautes fonctions. Au bout de douze ans, à l'âge de trente-huit ans seulement, il devint directeur général.

En 1879, après dix années de service, Angus démissionna pour consacrer tout son temps à la construction des chemins de fer, de concert avec George Stephen et Donald Smith. Il fut directeur général du chemin de fer *St. Paul, Minneapolis and Manitoba*. Par la suite, il fit partie du syndicat de construction du Canadien Pacifique.

En 1891, les administrateurs de la Banque invitèrent Angus à faire partie du Conseil; il en resta membre jusqu'à sa mort en 1922. Son élection à la présidence, en 1910, constitua en quelque sorte un second record pour Richard Angus; à l'exception d'Edwin King, il avait été le plus jeune directeur général dans l'histoire de la Banque, et, à soixante-dix-neuf ans, il se trouva le plus âgé à devenir président.

Vincent Meredith, qui succéda à Richard Angus comme président en 1913, fut le premier titulaire d'origine canadienne à occuper ce poste. Né à London, dans le Canada de l'ouest, en 1850, Meredith y fit ses études au Hellmuth College et entra au service de la Banque de Montréal à Hamilton l'année de la Confédération, en 1867. Après avoir occupé divers postes d'importance, il fut nommé directeur général en 1911, vice-président en 1912 et président en 1913, poste qu'il occupa jusqu'en 1927. Il devint alors président du Conseil et du Comité exécutif nouvellement créé.

Vincent Meredith, qui fut fait chevalier en 1916, mourut le 24 février 1929, quatre jours avant son soixante-dix-neuvième anniversaire de naissance. Dans son testament, il laissa un legs qui devait constituer la première mise



GEORGE W. SPINNEY



B. C. GARDNER

d'une caisse de retraite pour le personnel féminin de la Banque.

Sir Charles Gordon, qui faisait partie du Conseil depuis 1912 et remplissait les fonctions de vice-président depuis 1916, devint président en 1927. Comme Meredith, Gordon était canadien de naissance. Il fut le premier Montréalais à occuper le fauteuil présidentiel. Né en 1867, il fit ses études à la Montreal High School et commença sa carrière d'homme d'affaires dans l'industrie du coton. En 1909, Gordon devint président de la *Dominion Textile Company*, entreprise qu'il dirigea jusqu'à sa mort.

Durant la Première Guerre mondiale, Gordon fut vice-président de la Commission impériale des Munitions au Canada (1915-17) et directeur général des Fournitures de guerre pour la Grande-Bretagne, avec siège à Washington (1917-18). Il fut fait chevalier en 1918 au titre de ses services de guerre.

Pour succéder à Sir Charles Gordon à sa mort en 1939, on choisit Huntly Redpath Drummond, fils de Sir George Drummond, qui était administrateur de la Banque depuis 1912. Né à Montréal en 1864, le jeune Drummond fit ses études à la Montreal High School et à Rugby en Angleterre. Ensuite il fit un stage de commis à la Banque de Montréal avant d'entrer au service de la *Canada Sugar Refining Company*, dont il devint le président en 1910.

Huntly Drummond abandonna la présidence de la Banque en 1942, mais resta président du Conseil jusqu'en 1946; il devint alors président d'honneur, et le demeura jusqu'à sa mort en 1957, dans sa quatre-vingt-quatorzième année.

Avec l'élection de George Wilbur Spinney en 1942, la Banque adopta définitivement la pratique d'élever des banquiers de profession à la présidence.

Né à Yarmouth (Nouvelle-Ecosse) en 1889, Spinney entra à la succursale locale de la Banque de Montréal à l'âge de 17 ans; il gravit ensuite les échelons hiérarchiques dans

les succursales de l'est du Canada et devint, en 1922, adjoint au directeur général. A ce poste, il fut chargé de développer les facilités de placements de la Banque et il présida à la création du premier service des valeurs mobilières au siège social.

En 1928, Spinney fut nommé directeur général adjoint et, huit ans plus tard, il devint codirecteur général avec Jackson Dodds. Aux débuts de la Deuxième Guerre mondiale, le gouvernement fédéral emprunta les services de Spinney pour organiser le financement intérieur de la guerre dans l'ensemble du pays. Spinney fut nommé président du Comité exécutif du Comité national des emprunts de guerre, au commencement de 1941. Plus tard, il mit sur pied le Comité national des finances de guerre, dont il devint le président, et il établit les modalités des neuf campagnes d'emprunts de la Victoire auxquels la population canadienne souscrivit si généreusement.

A son retour à la Banque en 1942, Spinney poursuivit avec vigueur les projets de développement de l'institution. Cependant, il garda la présidence du Comité national des finances de guerre jusqu'au mois d'août suivant et en devint alors le président d'honneur. Plus tard, il s'occupa activement d'entreprises communautaires, notamment de la réorganisation des finances de l'Hôpital Royal Victoria dont il était le président.

Les tensions de l'effort de guerre avaient laissé leur marque sur la robuste constitution de Spinney et les exigences de la nouvelle ère qui commença dès la fin de la guerre le conduisirent à une mort prématurée, en 1948.

Pour le remplacer comme président de la Banque et président du Comité exécutif, titre qu'on avait ressuscité en 1944, le Conseil d'administration choisit Bertie Charles Gardner, vice-président exécutif et antérieurement directeur général depuis 1942. Né à Bristol, en Angleterre, en 1884, Gardner avait acquis des connaissances bancaires dans une banque privée de son pays natal avant d'entrer au service de la *Bank of British North America* à Montréal, en 1906.

Son emploi dans cette banque conduisit Gardner en divers points de l'Ouest canadien. En 1914, il fut nommé inspecteur adjoint à Winnipeg. Il occupait encore ce poste lorsqu'il reçut sa commission de lieutenant au 79^e Cameron Highlanders du Canada, en 1915. Au début de l'année suivante, il partit pour la France. Blessé deux fois au feu, il reçut la médaille militaire en 1917 et fut démobilisé avec le grade de major.

Lorsqu'il revint au Canada, la *Bank of British North America* s'était fusionnée avec la Banque de Montréal, et Gardner fut nommé directeur adjoint de la succursale de Saint-Jean de Terre-Neuve. En 1928, il en devint directeur et, deux ans plus tard, il prit la direction de la succursale principale de Saint-Jean, au Nouveau-Brunswick.

Après des séjours à Montréal et à New-York, Gardner devint directeur général adjoint au siège social en 1935. Sept ans plus tard, on le nomma directeur général, et il fut par la suite membre du Conseil et vice-président. Ayant collaboré étroitement avec George Spinney jusqu'en 1948, il lui succéda à la présidence au moment de la mort de celui-ci et conserva ce poste jusqu'en 1952. Lorsqu'il abandonna la présidence, il devint président du Conseil. Il resta président du Comité exécutif jusqu'en 1953.



GORDON R. BALL



ARTHUR C. JENSEN

Bertie Gardner siégeait dans un grand nombre de conseils d'administration et il s'intéressait à de nombreuses œuvres communautaires, notamment l'Hôpital Royal Victoria, dont il fut président de 1950 à 1952, et l'Université McGill, dont il fut le chancelier de 1952 à 1957. Il était lieutenant-colonel honoraire des Canadian Grenadier Guards, et il reçut des diplômes *honoris causa* des universités Bishop et McGill.

Lorsque Gordon Reginald Ball remplaça Bertie Gardner à la présidence, il était directeur général de la Banque depuis 1947. Né à Toronto en 1897, Ball entra au service de la Banque des marchands du Canada au commencement de la Première Guerre mondiale. Il s'enrôla bientôt et servit dans le Corps expéditionnaire canadien de 1915 à 1919. Blessé deux fois, il reçut la médaille militaire.

Ball retourna aux affaires de banque à la fin de la guerre et après que la Banque des marchands se fut fusionnée avec la Banque de Montréal, il fut envoyé à New-York, en 1924. Il devint directeur du Service des valeurs de l'agence en 1929, et en 1947 il en était le premier agent. Il fut alors nommé directeur général au siège social. En 1951, il entra au Conseil d'administration et devint vice-président et membre du Comité exécutif.

Ball fut administrateur de plusieurs entreprises au Canada, notamment de la *Royal Trust Company*, dont il fut vice-président. En 1955 et 1956, il reçut des diplômes *honoris causa* de l'Université Bishop et de l'Université de Montréal. Lorsque Bertie Gardner abandonna la présidence du Comité exécutif en 1953, Gordon Ball prit sa succession et, un an plus tard, lorsque Gardner se retira de la présidence du Conseil, Ball assumait aussi ce poste, en plus de la présidence de la Banque.

À la mort de Ball en février 1959, Arthur Christian Jensen devint président du Conseil et du Comité exécutif, postes qu'il occupa jusqu'en 1964. Jensen avait été



G. ARNOLD HART



R. D. MULHOLLAND

directeur général de 1952 à 1957, quand il devint vice-président à la direction.

Comme Ball, Jensen commença sa carrière à la Banque des marchands du Canada en 1914. Né à Harbour Breton (Terre-Neuve) en 1896, de parents danois, il vint se joindre au personnel de la succursale principale de la Banque des marchands à Montréal, et assumait plus tard des fonctions spéciales au bureau de cette banque à Londres.

Après la fusion de la Banque des marchands avec la Banque de Montréal en 1922, Jensen fut attaché à des succursales à Montréal et à New-York jusqu'en 1931. Il passa alors au Service des valeurs au siège social, et en devint le directeur adjoint en 1935.

Durant les premières années de la Deuxième Guerre mondiale, Arthur Jensen collabora étroitement avec George Spinney à la direction du Comité national des finances de guerre, à Ottawa. A son retour à la Banque en 1943, Jensen occupa le poste de surintendant au siège social, et quatre ans plus tard, il devint directeur général adjoint de la division de l'Ontario. Nommé directeur général en 1952, il entra au Conseil d'administration deux ans plus tard et recevait le titre de vice-président.

Arnold Hart succéda à Arthur Jensen comme directeur général en 1957 et deux ans plus tard, à la mort de Gordon Ball, il devint président et chef de la direction. Son ascension fut peut-être la plus rapide de tout le personnel de la Banque au cours du présent siècle. Il entra au service de la Banque à dix-huit ans dans sa ville natale de Toronto, en 1931, et fit des stages dans cette ville et à Montréal, jusqu'à son affectation au service du change, au siège social, un peu avant la Deuxième Guerre mondiale.

Durant la guerre, Hart servit dans l'armée canadienne de 1941 à 1945. Il fut nommé Membre de l'Ordre de l'Empire britannique (M.B.E.) – section militaire, et fut démobilisé avec le grade de major. A son retour à la Banque en 1946, Hart fut nommé secrétaire du président. En 1948, il devint surintendant adjoint à Calgary et par la suite,

il fut directeur de la succursale principale d'Edmonton et troisième agent à New-York avant de retourner au siège social en 1953 avec le rang de surintendant. L'année suivante, il fut nommé directeur général adjoint.

En 1956, Hart devint sous-directeur général et moins d'une année après, à l'âge de quarante-trois ans, il reçut le titre de directeur général. En 1958, il fut élu membre du Conseil d'administration et vice-président. Lorsqu'il accéda à la présidence en 1959, Arnold Hart avait quarante-cinq ans et était à ce moment-là le plus jeune président de banque au Canada. Il devint, en outre, président du Conseil et du Comité exécutif en 1964, lorsque Arthur Jensen prit sa retraite.

Arnold Hart s'est intéressé à des domaines nombreux et variés. Administrateur de plusieurs grandes entreprises au Canada et aux États-Unis, il s'est aussi identifié à une multitude d'activités communautaires, y compris des organismes aussi divers que le Conseil du Canada, le Y.M.C.A. et l'Hôpital Royal Victoria, dont il fut fait gouverneur en 1959. Il a aussi été appelé aux conseils des gouverneurs de trois universités, et quatre autres de ces institutions lui ont conféré des doctorats *honoris causa* en reconnaissance de ses réalisations. Au commencement de mai 1967, Hart quitta la présidence de la Banque, mais resta président du Conseil et chef de la direction. R. D. Mulholland devint alors le vingt-deuxième président.

Mulholland est né à Peterborough, en Ontario, en 1904, et il fit ses études à cet endroit et à la Trinity College School de Port Hope. Entré au service de la Banque à Peterborough à dix-neuf ans, il avait fait des stages à Hamilton, à Londres et à Paris, puis à Montréal, lorsqu'il s'enrôla dans l'armée canadienne. Durant la Deuxième Guerre mondiale, il fut officier d'état-major au Canada et en Angleterre; il sortit de l'armée avec le grade de major.

Après son retour à la Banque en 1945, Mulholland reçut plusieurs promotions qui le conduisirent jusqu'à la côte ouest et, de nouveau, au siège social. Il fut nommé directeur général adjoint en 1954 et, un an plus tard, la Banque l'envoyait à Toronto assumer la direction de la division de l'Ontario. Il retourna au siège social en 1958, et devint sous-directeur général, directeur général en 1959 et Premier directeur général en 1964. Élu membre du Conseil et simultanément vice-président en 1960, il devint vice-président à la direction en 1966, tout en restant Premier directeur général. Cette année-là, il fut aussi élu président du Conseil de la *Bank of London and Montreal, Limited*, filiale de la Banque de Montréal aux Caraïbes.

Il remplit les fonctions de président de l'Association des Banquiers canadiens de 1961 à 1963 et, par la suite, de président d'honneur. En dehors du monde bancaire, Mulholland a consacré une grande part de son temps à des institutions hospitalières, éducatives et sociales. Parmi ses préoccupations particulières, mentionnons le Montreal Children's Hospital, l'Association des Services hospitaliers du Québec, la Trinity College School, l'Université Bishop et l'Université du Nouveau-Brunswick. En outre, il est premier vice-président des Services unis de la Plume rouge de Montréal.

APPENDICE B

ARCHIVES HISTORIQUES DE LA BANQUE DE MONTRÉAL

La plupart des hauts fonctionnaires de la Banque dont les noms figurent dans le présent appendice sont mentionnés dans le corps du texte, mais il était impossible de citer tous les hauts fonctionnaires et les administrateurs au cours du récit. Pour présenter un dossier complet, on a établi des listes distinctes pour les présidents d'honneur, présidents du Conseil, présidents, vice-présidents, caissiers, directeurs généraux, anciens administrateurs et, finalement, le Conseil d'administration au 1^{er} mai 1967. Les dates qui suivent chaque nom sont celles des années durant lesquelles le titulaire a occupé le poste concerné.

Dans le dépliant qui suit la page 420 se trouve un relevé des progrès de la Banque, de dix ans en dix ans, sous forme d'un tableau qui a été dressé à l'aide de statistiques tirées des bilans de la Banque durant le dernier siècle et demi. Sauf indication contraire, toutes ces statistiques s'appliquent à la fin de l'exercice financier de la Banque, soit le 30 avril jusqu'en 1903, et le 31 octobre par la suite. Le tableau des succursales, qu'on trouve à la même page, comprend les agences, les sous-agences et les bureaux de représentants, aussi bien que les succursales proprement dites.

PRÉSIDENTS D'HONNEUR

1905-1914	Donald A. Smith, baron Strathcona and Mount Royal	1946-1957	H. R. Drummond
-----------	---	-----------	----------------

PRÉSIDENTS DU CONSEIL

1927-1929	Sir Vincent Meredith, bar.	1959-1964	Arthur C. Jensen
1942-1946	H. R. Drummond	1964-	G. Arnold Hart
1952-1954	B. C. Gardner		

PRÉSIDENTS

1817-1820	John Gray	1905-1910	Sir George Drummond, K.C.M.G., K.C.V.O.
1820-1826	Samuel Gerrard	1910-1913	R. B. Angus
1826	Horatio Gates	1913-1927	Sir Vincent Meredith, bar.
1826-1830	John Molson, père	1927-1939	Sir Charles Gordon, G.B.E.
1830-1832	John Fleming	1939-1942	H. R. Drummond
1832-1834	Horatio Gates	1942-1948	George W. Spinney
1834-1860	Peter McGill	1948-1952	B. C. Gardner
1860-1869	T. B. Anderson	1952-1959	Gordon R. Ball
1869-1873	Edwin H. King	1959-1967	G. Arnold Hart
1873-1876	David Torrance	1967-	R. D. Mulholland
1876-1881	George Stephen, baron Mount Stephen		
1881-1887	C. F. Smithers		
1887-1905	Donald A. Smith, baron Strathcona and Mount Royal		

VICE-PRÉSIDENTS

1817-1818	Thomas Turner	1873-1876	George Stephen, baron Mount Stephen
1818-1819	George Garden	1876-1882	Dr G. W. Campbell
1819	Charles Bancroft	1882-1887	Donald A. Smith, baron Strathcona and Mount Royal
1819-1822	George Garden	1887-1905	Sir George Drummond, K.C.M.G., K.C.V.O.
1822-1825	Thomas Thain	1905-1912	Sir Edward Clouston, bar.
1825-1826	John Forsyth	1912-1913	Sir Vincent Meredith, bar.
1826-1830	John Fleming	1916-1927	Sir Charles Gordon, G.B.E.
1830-1834	Peter McGill	1927-1939	H. R. Drummond
1834-1847	Joseph Masson		
1847-1860	T. B. Anderson		
1860-1869	John Redpath		
1869-1873	Thomas Ryan		

1927-1950	S. C. Mewburn	1958-1959	G. Arnold Hart
1929-1932	Sir Frederick Williams-Taylor	1959-1966	R. G. Ivey
1936-1944	W. A. Bog	1960-	Harold S. Foley
1944-1948	B. C. Gardner	1960-1967	R. D. Mulholland
1944-1954	Charles F. Sise	1964-	Leslie M. Frost
1950-1959	Louis L. Lang	1964-	Roger Létourneau
1951-1952	Gordon R. Ball	1964-	Hartland deM. Molson, O.B.E.
1953-	J. A. MacAulay	1966-	Budd H. Rieger
1954-1959	Arthur C. Jensen		

(Cette liste ne comprend que les vice-présidents élus parmi les administrateurs, et non les membres de la direction de la Banque qui furent nommés vice-présidents le 1^{er} mai 1967.)

CAISSIERS

1817-1827	Robert Griffin	1846-1855	Alexander Simpson
1827-1846	Benjamin Holmes	1855-1862	David Davidson

(Titre changé en celui de Directeur général, le 3 juin 1862.)

DIRECTEURS GÉNÉRAUX

1862-1863	David Davidson	1936-1942	Jackson Dodds	} codirecteurs
1863-1869	Edwin H. King		George W. Spinney	
1869-1879	R. B. Angus	1942-1947	B. C. Gardner	
1879-1881	C. F. Smithers	1947-1952	Gordon R. Ball	
1881-1890	W. J. Buchanan	1952-1956	Arthur C. Jensen	
1890-1911	Sir Edward Clouston, bar.	1956-1959	G. Arnold Hart	
1911-1913	Sir Vincent Meredith, bar.	1959-1963	R. D. Mulholland	
1913-1929	Sir Frederick Williams-Taylor	1964-1965	J. L. Walker	
1929-1930	H. B. Mackenzie			
1930-1936	W. A. Bog			} codirecteurs
	Jackson Dodds			

PREMIER DIRECTEUR GÉNÉRAL

1964-1967 R. D. Mulholland

DIRECTEUR GÉNÉRAL SENIOR

1966-1967 J. L. Walker

PREMIER VICE-PRÉSIDENT À LA DIRECTION ET
DIRECTEUR GÉNÉRAL

1967- J. L. Walker

TABLÉAU STATISTIQUE SUR LE DÉPLIANT ►

ADMINISTRATEURS

1817-1825	Austin Cuvillier	1832-1835	Thomas Cringan
1817-1826	F. W. Ermatinger	1833-1836	Louis Gudy
1817-1820	John Forsyth	1833-1869	John Redpath
1817-1826	George Garden	1834-1838	H. L. Routh
1817-1834	Horatio Gates	1834-1835	William Walker
1817-1821	John Gray	1835-1869	T. B. Anderson
1817-1829	James Leslie	1835-1839	John Jamieson
1817-1818	John McTavish	1835-1865	James Logan
1817-1818	George Moffatt	1836-1839	John McPherson
1817-1819	Hiram Nichols	1836-1853	John Molson, fils
1817-1818	George Platt	1838-1839	Turton Penn
1817-1818	Zabdiel Thayer	1839-1843	James B. Greenshields
1817-1818	Thomas Turner	1839-1843	John G. McKenzie
1818-1819	Charles Bancroft	1839-1845	John M. Tobin
1818-1824	David David	1843-1853	William Molson
1818-1823	Thomas Porteous	1844-1845	James Reid
1818-1826	Thomas Thain	1844-1848	John Try
1818-1826	Thomas Torrance	1845-1857	John Brooke
1818	Arthur Webster	1845-1857	Harrison Stephens
1819-1826	François Larocque	1847-1857	Sir Hugh Allan
1819	Peter McCutcheon [McGill]	1847-1881	Thomas Ryan
1819-1825	James Millar	1848-1857	John Boston
1820-1827	Samuel Gerrard	1849-1873	Henry Thomas
1821-1822	Alex Thain	1853-1865	Benjamin Holmes
1822-1825	George Auldjo	1853-1876	David Torrance
1822-1825	George Moffatt	1857-1859	D. Finlayson
1823-1829	John Forsyth	1859-1867	Sir John Rose, bar.
1824-1826	John Molson, fils	1860	Sir George Simpson
1825-1860	Peter McGill	1861-1872	Thomas E. Campbell
1825-1826	Simon McGillivray	1865-1871	E. M. Hopkins
1826-1831	William Blackwood	1865-1873	John G. McKenzie
1826-1832	John Fleming	1865	John Swanston
1826-1847	Joseph Masson	1868-1882	Peter Redpath
1826-1836	John Molson, père	1869-1882	Dr G. W. Campbell
1826-1828	Thomas Porteous	1869-1873	Edwin H. King
1826-1857	John Torrance	1871-1881	George Stephen, baron Mount Stephen
1828-1844	Charles Brooke	1872-1914	Donald A. Smith, baron Strathcona and Mount Royal
1828-1849	William Lunn	1873-1880	Sir A. T. Galt, G.C.M.G.
1828-1833	John Try	1873-1883	Edward Mackay
1830-1834	T. B. Anderson		
1831-1833	George Davies		
1831-1847	Joseph Shuter		

1873-1877	T. W. Ritchie	1923-1941	F. E. Meredith
1876-1891	Gilbert Scott	1924-1954	S. C. Mewburn
1877-1879	Allan Gilmour	1925-1938	Thomas Ahearn
1879-1888	Alex Murray	1925-1938	J. W. McConnell
1880-1886	Alfred Brown	1925-1929	Frederick W. Molson
1881-1909	A. T. Paterson	1928-1936	W. A. Black
1881-1887	C. F. Smithers	1929-1940	A. O. Dawson
1882-1910	Sir George Drummond, K.C.M.G., K.C.V.O.	1929-1942	W. N. Tilley
1882-1899	Hugh McLennan	1929-1945	Sir Frederick Williams-Taylor
1883-1888	John Hamilton	1930-1937	Patrick Burns
1886-1917	E. B. Greenshields	1930-1955	Ross H. McMaster
1887-1917	Sir William Macdonald	1930-1933	Christopher Spencer
1888-1893	Sir John Abbott, K.C.M.G.	1933-1954	Charles F. Sise
1889-1891	C. S. Watson	1934-1944	W. A. Bog
1891-1922	R. B. Angus	1934-1954	Norman J. Dawes
1891-1895	W. H. Meredith	1934-1949	W. Sanford Evans
1893-1903	A. F. Gault	1934-1941	Arthur B. Purvis
1895-1900	W. W. Ogilvie	1936-1959	Louis L. Lang
1899-1913	James Ross	1936-1950	W. G. Murrin
1900-1908	Sir Robert Reid	1937-1959	L. J. Belnap
1903-1916	Robert Mackay	1938-1966	G. Blair Gordon
1905-1912	Sir Edward Clouston, bar.	1938-1951	H. W. Molson
1907-1914	David Morrice	1939-1958	Charles A. Dunning
1907-1923	Thomas G. Shaughnessy, baron Shaughnessy	1939-1942	C. H. Houson
1908-1927	C. R. Hosmer	1939-1961	Robert A. Laidlaw
1909-1917	A. Baumgarten	1941-1966	R. G. Ivey
1910-1929	Sir Vincent Meredith, bar.	1941	L. S. Saint-Laurent
1912-1943	D. Forbes Angus	1942-1945	S. G. Blaylock
1912-1957	H. R. Drummond	1942-1961	J. V. R. Porteous
1912-1939	Sir Charles Gordon, G.B.E.	1942-1948	George W. Spinney
1913-1930	William McMaster	1943-1954	G. E. Barbour
1916-1938	Herbert Molson	1943-1951	D'Alton C. Coleman
1916-1934	Harold Kennedy	1943-1959	C. G. Heward
1917-1924	J. H. Ashdown	1943-1954	Gordon C. Leitch
1917-1925	H. W. Beauclerk	1944-1959	B. C. Gardner
1917-1944	Henry Cockshutt	1944-1951	J. A. Humbird
1917-1933	G. B. Fraser	1944-1951	Lucien Moraud
1919-1943	Sir Edward Beatty, G.B.E.	1945-1966	R. C. Berkinshaw
1920-1933	Sir Arthur Currie, G.C.M.G., K.C.B.	1945-1967	Henry G. Birks
1920-1929	Sir Lomer Gouin, K.C.M.G.	1946-1958	Charles J. Burchell
1922-1930	James Stewart	1947-1964	R. E. Stavert
		1950-1955	William A. Mather
		1950-1953	Rush D. Purdy
		1950-1964	Clarence Wallace

TABLEAU STATISTIQUE

(en milliers de dollars)

ACTIF ET PASSIF	1817*	1827	1837	1847	1857	1867	1877	1887	1897	1907	1917	1927	1937	1947	1957	1967†
ACTIF TOTAL	150	1,651	3,258	7,108	12,484	19,787	38,625	42,075	64,095	165,235	403,980	831,549	829,634	1,898,405	2,866,082	5,518,782
PRÊTS ET ESCOMPTES	—	1,363	2,748	5,874	10,408	11,022	31,110	27,793	36,950	128,713	220,050	500,589	231,497	458,511	1,437,636	3,407,183
VALEURS MOBILIÈRES	—	—	10	263	563	3,359	—	—	4,736	10,886	74,600	125,068	437,668	1,054,755	872,675	1,094,620
BILLETS EN CIRCULATION	—	354	723	2,099	3,325	988	3,276	5,204	4,563	12,501	29,308	45,761	24,429	4,784	—	—
DÉPÔTS	—	496	939	1,094	2,677	11,199	16,916	17,418	40,037	126,272	335,439	709,180	717,799	1,783,442	2,632,251	5,097,190
CAPITAL VERSÉ	150	750	1,000	3,000	5,510	6,000	11,998	12,000	12,000	14,400	16,000	29,917	36,000	36,000	53,687	60,750
RÉSERVE	—	53	198	300	740	1,250	5,500	6,000	6,000	11,000	16,000	30,917	39,000	44,000	117,374	168,000
BÉNÉFICES DE L'EXERCICE	—	n.c.	n.c.	242	566	906	1,189	1,520	1,231	1,980	2,170	4,576	3,008	5,423	9,650	19,906‡

*Le 3 novembre 1817

†Le 31 mars 1967

‡Exercice clos le 31 octobre 1966

n.c. = chiffre non connu

— = néant

SUCCURSALES	1817*	1827	1837	1847	1857	1867	1877	1887	1897	1907	1917	1927	1937	1947	1957	1967†
ALBERTA	—	—	—	—	—	—	—	1	1	5	9	65	49	57	77	106
COLOMBIE-BRITANNIQUE	—	—	—	—	—	—	—	—	7	15	26	45	47	62	102	132
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1	1	1	1	3
MANITOBA	—	—	—	—	—	—	—	1	1	8	7	37	29	25	34	62
NOUVEAU-BRUNSWICK	—	—	—	—	—	—	4	3	3	12	10	14	13	14	16	25
NOUVELLE-ÉCOSSE	—	—	—	—	—	—	1	1	2	12	13	14	13	12	21	28
ONTARIO	—	—	—	17	21	22	23	21	23	50	60	241	210	193	263	354
QUÉBEC	1	2	2	2	3	3	3	3	5	22	38	125	111	106	138	189
SASKATCHEWAN	—	—	—	—	—	—	—	1	1	3	10	63	35	38	44	64
TERRE-NEUVE	—	—	—	—	—	—	—	—	1	2	3	5	6	9	16	29
TERRITOIRES DU YUKON ET DU NORD-OUEST	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	2	1	2	4
ÉTRANGER	—	—	—	—	—	1	3	3	3	5	6	13	5	5	14	18‡
TOTAL	1	2	2	19	24	26	34	34	47	135	183	624	521	523	728	1,014

*Le 3 novembre 1817

†Le 31 mars 1967

‡Depuis 1958, la Banque de Montréal est représentée dans la région des Caraïbes par sa filiale, la *Bank of London and Montreal*, dont les succursales ne sont pas comptées dans ce total.

— = néant

1951-1959	Gordon R. Ball	1957-1960	C. D. Howe
1951-1953	Prentice Bloedel	1959-1963	David G. McConnell
1952-1963	R. E. Powell	1959-1962	Kenneth J. Morrison
1953-1959	Robert J. Dinning	1961-1963	Sir Leonard Outerbridge, c.B.E.
1953-1964	H. G. Hilton	1962-1966	Gordon H. Allen
1954-1959	Georges P. Vanier	1962-1966	Samuel Bronfman

CONSEIL D'ADMINISTRATION ACTUEL

(1^{er} mai 1967)

1958-	G. Arnold Hart	1961-	J. H. Mowbray Jones
1960-	R. D. Mulholland	1961-	Bernard M. Lechartier
1942-	J. A. MacAulay	1961-	Donald A. McIntosh
1948-	George W. Bourke	1961-	James Sinclair
1950-	Noé A. Timmins	1962-	Leslie M. Frost
1951-	Hartland deM. Molson, O.B.E.	1962-	Roger Létourneau
1951-	H. Greville Smith, c.B.E.	1962-	Eric Cook
1953-	Harold S. Foley	1963-	Leonard Hynes
1954-	Arthur C. Jensen	1963-	Arthur R. Lundrigan
1954-	W. A. Arbuckle	1963-	H. J. S. Pearson
1954-	T. W. Eadie	1964-	V. W. Scully, c.M.G.
1955-	Henry S. Wingate	1964-	W. S. Kirkpatrick
1955-	N. R. Crump	1964-	John G. Prentice
1956-	H. Roy Crabtree	1964-	Forrest Rogers
1956-	Ralph B. Brenan	1965-	Budd H. Rieger
1959-	H. C. F. Mockridge	1965-	George H. Sellers
1959-	Jack Pembroke, c.B.E.	1965-	George C. Solomon
1959-	Paul Bienvenu	1966-	W. M. Vacy Ash
1959-	D. R. McMaster	1966-	David Kinnear
1960-	Sir Nutcombe Hume, K.B.E.	1966-	Charles R. Bronfman
1960-	G. H. Sheppard	1966-	R. M. Ivey
1960-	Lucien G. Rolland	1966-	Victor deB. Oland
1960-	A. Searle Leach	1966-	F. Ryland Daniels
1961-	J. Bartlett Morgan	1966-	Donald S. Harvie
1961-	Nathanael V. Davis	1967-	Donald Gordon

APPENDICE C

LA MONNAIE CANADIENNE

Entre 1817, année de la fondation de la Banque de Montréal, et 1866, celle où fut adoptée la loi sur les billets de la Province du Canada, l'émission des billets de banque au Canada fut une prérogative exclusive des banques. Dès 1841, le gouvernement tenta de s'ingérer dans ce domaine, mais le projet de lord Sydenham en vue de créer une banque d'émission provinciale fut rejeté par un comité de l'Assemblée. Une proposition analogue soumise par A. T. Galt en 1860 subit le même sort; aussi la législation qu'il présenta six ans plus tard avait-elle les caractères d'un compromis.

La loi de 1866 sur les billets de banque de la Province du Canada autorisait les banques à abandonner leur propre circulation, en retour d'une compensation déterminée, et à émettre les billets du gouvernement; la Banque de Montréal fut la seule institution à se prévaloir de cette loi. Au haut de la page ci-contre, on voit un billet de deux dollars de la Province du Canada qui porte la signature de T. D. Harington, receveur général adjoint, et le contreseing de S. J. Stammers de la Banque de Montréal. Peu



de temps après la Confédération, cet arrangement prit fin et le gouvernement du Dominion se réserva le droit exclusif d'émettre les billets ayant une valeur de moins de quatre dollars. Les banques à charte continuèrent d'émettre des billets de quatre, cinq, six, sept, huit, dix, vingt, vingt-cinq, cinquante et cent dollars. Nous en reproduisons ici quelques-uns qui furent émis par des banques qui se fusionnèrent avec la Banque de Montréal, ainsi que des billets plus anciens de la *Bank of the People* de Toronto et de la *People's Bank* de Halifax.

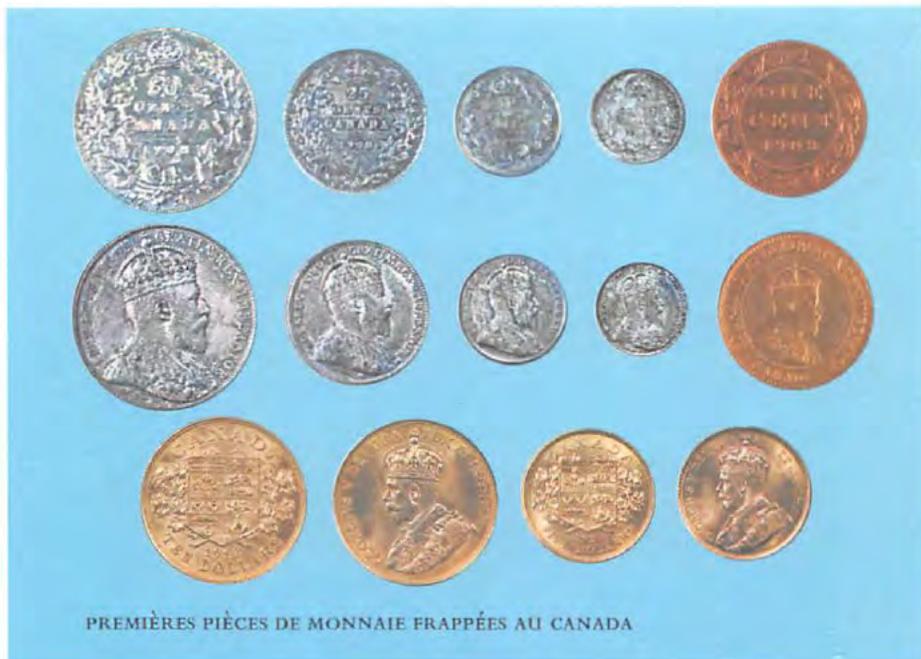
Lorsque la Banque du Canada fut constituée en 1935, elle reçut le droit exclusif d'émettre la monnaie de papier. Les banques à charte avaient un délai de quinze ans pour retirer leurs billets de la circulation, mais elles ne pouvaient plus émettre ou réémettre de billets après dix ans.

Si les tout premiers billets de la Banque de Montréal furent libellés en dollars, le Canada n'abandonna officiellement les livres, shillings et deniers qu'un 1858 pour adopter le système décimal. La même année, la Monnaie royale d'Angleterre frappa les premières pièces décimales d'argent et de cuivre du Canada, bien que l'on eût frappé à intervalles irréguliers des deniers et des demi-deniers avant cette date. Le Canada n'établit toutefois sa propre Monnaie que cinquante ans plus tard, et les premières pièces de cuivre et d'argent frappées au Canada portent le millésime 1908. Quatre ans après sortirent les pièces d'or de cinq et de dix dollars.

PREMIÈRE MONNAIE DÉCIMALE CANADIENNE (frappée en Grande-Bretagne)







PREMIÈRES PIÈCES DE MONNAIE FRAPPÉES AU CANADA

PREMIÈRE
ÉMISSION
DE LA
BANQUE
DU CANADA
(1935)DERNIÈRE
ÉMISSION
DE LA
BANQUE
DE MONTRÉAL
(1942)

BIBLIOGRAPHIE

Comme pour le volume I, les archives de la Banque de Montréal ont été la principale source de documentation pour le présent volume II. De nouveau, les Archives nationales à Ottawa se sont révélées infiniment précieuses en ce qui concerne la correspondance entre les dirigeants de la Banque et les autorités gouvernementales, en particulier les papiers de Sir Alexander Tilloch Galt, Sir John A. Macdonald, Sir Wilfrid Laurier et Sir Thomas White. Parmi les autres documents officiels que l'on a abondamment consultés figurent les rapports des diverses commissions sur les banques, les statistiques bancaires contenues dans les *Journaux* des assemblées législatives et la *Gazette du Canada* et, évidemment, les nombreuses lois qui régissent les banques et la circulation monétaire. On a pu aussi consulter les archives du Canadien Pacifique pour la partie du présent ouvrage qui traite des chemins de fer.

Outre les ouvrages cités dans le volume I, les suivants ont été particulièrement utiles pour le volume II :

- AITKEN, HUGH G. J. *The Welland Canal Company: A Study in Canadian Enterprise*
Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1954.
- ANDREAS, A. T. *History of Chicago*
3 vol. Chicago: A. T. Andreas, 1884-86.
- BOURINOT, SIR JOHN *Lord Elgin* ("Makers of Canada," xvi)
GEORGE Toronto: Morang & Co., 1906.
- CAVES, RICHARD E. *The Canadian Economy: Prospect and Retrospect*
& HOLTON, RICHARD H. ("Harvard Economic Studies," LXII)
Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1959.
- COLEMAN, D'ALTON C. *Lord Mount Stephen (1829-1921) and the Canadian Pacific Railway*
New York: Newcomen Society of England,
American Branch, 1945.
- CURTIS, C. A. "The Canadian Banks and War Finance"
Contributions to Canadian Economics, vol. III, 1931
Toronto: University of Toronto Press, 1931.
- DAFOE, J. W. *Clifford Sifton in Relation to his Times*
Toronto: The Macmillan Company of Canada, Limited,
1931.
- ~ *Laurier: A Study in Canadian Politics*
Toronto: Thomas Allen & Son Limited, 1922.
- DEWEY, DAVIS RICH *A Financial History of the United States* (9^e éd.)
New York: Longmans, Green & Company, 1924.
- ECKARDT, H. M. P. "Causes of Bank Failures," *Journal of the Canadian Bankers' Association*, xvii.
- FIRESTONE, O. J. "Development of Canada's Economy, 1850-1900"
Trends in the American Economy in the Nineteenth Century
(National Bureau of Economic Research,
"Studies in Income and Wealth," xxiv)
Princeton: Princeton University Press, 1960.
- GALBRAITH, JOHN *The Great Crash*
KENNETH Boston: Houghton, Mifflin Company, 1955.

- GIBBON, JOHN MURRAY *Steel of Empire*
Indianapolis: The Bobbs-Merrill Company, 1935.
- GILBERT, HEATHER *Awakening Continent: The Life of Lord Mount Stephen*, vol. 1
Aberdeen: Aberdeen University Press, 1965.
- GRAY, CLAYTON *Conspiracy in Canada*
Montréal: L'Atelier Press, 1957.
- HAGUE, GEORGE "The Late Mr. E. H. King," *Journal of the Canadian Bankers' Association*, IV.
- HAMMOND, BRAY "The North's Empty Purse, 1861-1862"
American Historical Review,
vol. LXVII, n° 1, octobre 1961.
- HARVEY, M. "The Economic Conditions of Newfoundland"
Journal of the Canadian Bankers' Association, III.
- HOLBROOK, STEWART H. *James J. Hill: A Great Life in Brief*
New York: Alfred A. Knopf, 1955.
- INNIS, HAROLD A. *A History of the Canadian Pacific Railway*
Toronto: McClelland and Stewart Limited, 1923.
- JAMES, F. CYRIL *The Growth of the Chicago Banks*
2 vol. New York: Harper & Brothers, 1938.
- KNOX, F. A. "Canadian War Finance and the Balance of Payments"
The Canadian Journal of Economics and Political Science,
vol. VI, n° 2, mai 1940.
- LEACOCK, STEPHEN B. *Baldwin, LaFontaine, Hincks*
("Makers of Canada," XIV)
Toronto: Morang & Co., 1907.
- LEVINSON, LEONARD *Wall Street: A Pictorial History*
New York: Ziff-Davis Publishing Company, 1961.
- LONGLEY, R. S. *Sir Francis Hincks*
Toronto: University of Toronto Press, 1943.
- LOWER, A. R. M. *The North American Assault on the Canadian Forest*
Toronto: The Ryerson Press, 1938.

- MACKAY, R. A. (éd.) *Newfoundland: Economic, Diplomatic and Strategic Studies*
Toronto: Oxford University Press, 1946.
- MACKAY, ROBERT W. S. *The Stranger's Guide to the Island and City of Montreal*
Montréal: Lovell and Gibson, 1848.
- MACKINTOSH, W. A. *The Economic Background of Dominion-Provincial Relations*
Ottawa: King's Printer, 1939.
- MALCOLM, CHARLES A. *The Bank of Scotland, 1695-1945*
Edinburgh: R. & R. Clark, Limited, s.d.
- MARSHALL, HERBERT, SOUTHARD, FRANK A. & TAYLOR, KENNETH W. *Canadian-American Industry: A Study in International Investment*
New Haven: Yale University Press, 1936.
- MASTERS, DONALD C. *The Reciprocity Treaty of 1854*
(Carleton Library n° 9)
Toronto: McClelland and Stewart Limited, 1963.
- NEUFELD, E. P. (éd.) *Money and Banking in Canada*
(Carleton Library n° 17)
Toronto: McClelland and Stewart Limited, 1964.
- POPE, SIR JOSEPH *Memoirs of the Right Honourable Sir John A. Macdonald, G. C. B.*
Toronto: The Musson Book Company Ltd., s.d.
- PRESTON, W. T. R. *The Life and Times of Lord Strathcona*
London: Eveleigh Nash, 1914.
- PYLE, JOSEPH GILPIN *The Life of James J. Hill*
2 vol. Toronto: McClelland, Goodchild & Stewart, s.d.
- SCHULL, JOSEPH *Laurier: The First Canadian*
Toronto: Macmillan of Canada, 1965.
- SHIPPEE, LESTER BURRELL *Canadian-American Relations, 1849-1874*
New Haven: Yale University Press, 1939.
- SKELTON, O. D. *The Day of Sir Wilfrid Laurier*
(“Chronicles of Canada,” xxx)
Toronto: Glasgow, Brook & Company, 1922.

- SKELTON, O. D. *Life and Letters of Sir Wilfrid Laurier*
2 vol. Toronto: Oxford University Press, 1921.
- ~ *The Life and Times of Sir Alexander Tilloch Galt*
Toronto: Oxford University Press, 1920.
- ~ *The Railway Builders* ("Chronicles of Canada," xxxii)
Toronto: Glasgow, Brook & Company, 1922.
- STEVENS, G. R. *Canadian National Railways*
2 vol. Toronto: Clarke, Irwin & Company Limited,
1960 & 1962.
- THOMPSON, NORMAN & EDGAR, MAJOR J. H. *Canadian Railway Development: From the Earliest Times*
Toronto: The Macmillan Company of Canada,
Limited, 1933.
- Three Banks Review* "The Canadian Financial Agency"
n° 49, mars 1961.
- ~ "Glyns and the Bank of Upper Canada"
n° 55, septembre 1962.
- ~ "Glyns and the Grand Trunk Railway"
n° 52, décembre 1961.
- WHITE, SIR THOMAS *The Story of Canada's War Finance*
Montréal: Canadian Bank of Commerce, 1921.
- WHITTON, CHARLOTTE *A Hundred Years A-Fellin'*
Bræside, Ont.: Gillies Brothers Limited, 1943.
- WILLIAMS-TAYLOR, SIR FREDERICK *Canadian Loans in London*
(Conférence prononcée devant le *Royal Colonial Institute*
de Londres, le 14 novembre 1942.)
London: R. E. Thomas & Co., s.d.
- WILLSON, BECKLES *The Life of Lord Strathcona and Mount Royal*
London: Cassell and Company, Limited, 1915.
- WINKS, ROBIN W. *Canada and the United States: The Civil War Years*
Baltimore: Johns Hopkins Press, 1960.

REMERCIEMENTS

Comme dans le premier volume de la présente Histoire, les éditeurs tiennent à remercier les organismes et particuliers qui les ont aidés à rassembler les illustrations et la documentation historique s'y rapportant.

Les archives, bibliothèques, musées et universités qui ont apporté leur concours sont les suivants: les Archives du Canada, les Archives de la Colombie-Britannique, la Banque du Canada (Musée numismatique), la Bibliothèque municipale de Toronto (Collection J. Ross Robertson), la Fondation Glenbow, la Galerie nationale, l'Hôtel de ville de Charlottetown, le Musée de la marine de Newport News (Virginie), le Musée du Nouveau-Brunswick, l'Université Acadia, l'Université Queen, l'Université de Toronto (Musée royal de l'Ontario, collection « Canadiana » Sigmund Samuel).

Plusieurs sociétés commerciales ont participé à l'entreprise; ce sont la Compagnie de téléphone Bell du Canada, la Canada Steamship Lines Limited, les Chemins de fer nationaux, le Canadien Pacifique, la Ford Motor Company of Canada Limited, la General Motors Products of Canada Limited, l'Imperial Oil Limited, l'Institute of Bankers (G.-B.) et la North British & Mercantile Insurance Company Limited.

Parmi les particuliers qui ont fourni des illustrations ou aidé par leurs conseils et leurs recherches, citons le major Sheldon Carroll, M. F. Ryland Daniels, le colonel Elliott Durnford, M. D. A. Redmond, le capitaine N. E. Rees-Potter, M. Lucien Rolland, M. J. R. Sangster et le major R. F. Wodehouse.

La révision de ce deuxième volume a été confiée, comme pour le premier, à M. Kaye Lamb, directeur des Archives nationales à Ottawa, et au professeur Craig McIvor, chef du département d'économie à l'Université McMaster. Aux personnes ayant collaboré au texte et déjà citées dans l'avant-propos du premier volume, nous désirons ajouter le nom de Mlle Rosemary Lydon, bibliothécaire à la Banque.

INDEX

- Abbott, Sir John, 264, 312
Abraham, Robert, 66
Acadia, collège, 95
Accommodation (vapeur de Molson), 75
Acte de l'Amérique britannique du Nord
 (1867), 148
Acte d'union (1841), 4
Addis, Sir Charles Stewart, 381, 383
Advertiser (Toronto), 49
Agriculture, 47, 61, 64, 68, 79, 85, 88, 97,
 239, 251, 293, 311, 317, 318-19, 321,
 347, 360
Alabama, question de l', 173, 178, 184
Alberta, 289
Aldrich, Nelson W., 301
Aldrich, plan (1911, E.-U.), 302
Allan, Sir H. Montagu, 346
Allan, Sir Hugh, 86, 152, 164, 179, 191, 345
Allan, W. G., 267
Allemagne, 173, 316
Aluminium, industrie de l', 362
Amiante, 242, 369
Anderson, T. B. (Président 1860-69), 86, 98,
 118, 125, 159, 164; (App. A) 406
Angleterre. *V.* Grande-Bretagne
Anglin, James P., 286
Anglo-Egyptian Bank, 380
Angus, D. Forbes, 312
Angus, Richard Bladworth (Président 1910-12)
 286, 291, 298-99; (App. A) 410, 411-
 12
Canadien Pacifique, 200, 201-2, 204, 215,
 218
directeur général, 164-65, 179, 182, 185,
 187-88, 193, 196
président, 298, 299, 303, 306, 310, 312
sous-agent à New-York, 127
Annexion, Association en faveur de l', 30

- Annexion, Manifeste de 1849, 61
 Annexionniste, mouvement, 30, 60-61
 Antilles, 331
 Applewhaite, E. H., 267
 Architecture. V. Banque de Montréal – Immeubles
 Argentine, crise financière en, 248-50, 259, 294
 «Arithmomètre», 324
 Armée canadienne, 272, 313, 319, 320, 324, 326, 327, 329. V. aussi Corps expéditionnaire canadien.
 «Articles d'association» de la Banque de Montréal, 100, 167, 384
 Ashworth, Caldwell, 256
 Association des banquiers canadiens, 247, 299, 311, 321, 323, 328, 347, 349, 382, 385; (App. A) 417
 Astor, John Jacob, 233
Atlantic and North West Railway, 220
 Atlantique, provinces de l', 135, 351. V. aussi Maritimes.
 Australie, crise financière en, 259, 294
 Automobile, industrie de l', 310, 358, 359, 361, 369
- Badgley, William, 312
 Bagot, Sir Charles, 3
 Baker, H. G., 24, 59
 Baldwin, Robert, 30, 50, 56-57
 Balkans, guerre des, 314
 Ball, Gordon R. (Président 1952-59), 394, 399; (App. A) 415, 416
Banco de Londres y México, 281
Banco de México, 354
Banco La Guaira Internacional, C.A., 401
Bank Act de 1844 (G.-B.), 49
Bank Charter Act (G.-B.), 250
Bank of British Columbia, 234, 247
Bank of British North America, 8, 96, 122, 148, 156, 160, 247, 261, 270, 311
 agences, 14, 101, 149, 180, 234, 269
 fusion avec la B. de M., 282, 330-32, 341, 352, 375
 et E. H. King, 85, 123; (App. A) 407
 personnel, 71, 101, 120, 235, 305, 370, 374-75, 394; (App. A) 409
- Bank of Commerce (New-York)*, 71, 101, 102
Bank of Hamilton, 348
Bank of Liverpool, 139
Bank of London and Montreal, Ltd., 401
Bank of London & South America, Ltd., 401
Bank of Montreal (California), 400
Bank of Montreal (San Francisco), 354, 400
Bank of New Brunswick, 149, 160
Bank of Nova Scotia, 262, 278
Bank of the People (Toronto), 4-7, 12, 278; (App. C) 426
Bank of Toronto, 123, 192
Bank of Upper Canada, 9, 93, 96-97, 106, 139, 145, 160
 appui gouvernemental, 119-120, 121, 130, 132
 faillite, 120, 147, 150, 153
 Banque canadienne de Commerce, 160, 175, 180, 269, 278, 282, 312, 348
 Banque canadienne nationale, 383, 386
 Banque d'Angleterre, 10, 41-42, 48-49, 172, 214, 239, 248, 250
 comparée à la B. de M., 146, 259
 Banque du Canada, 381, 387-88, 390, 391, 398; (App. C) 426
 Banque de la Cité (Montréal), 191, 285
 Banque d'Écosse, 122
 Banque d'émission. V. Banque du Canada, Loi sur la monnaie provinciale et Sydenham, lord.
 Banque d'Épargne de Montréal, 79, 80-81, 253
 Banque de France, 248-50
 Banque des marchands du Canada, 152, 175, 180, 185, 238, 242, 270, 312, 348, 352, 394
 avance de la B. de M., 191-92
 fusion avec la B. de M., 282, 345-46, 353
 Banque Molson, 67, 350-53
- BANQUE DE MONTRÉAL**
 actionnaires, 36, 402-3
 assemblées annuelles: (1842) 9; (1845) 36; (1846) 16, 38-39, 46; (1847) 46; (1848) 51-52; (1849) 52; (1854) 70; (1856) 79, 80; (1857) 80, 85, 87; (1858) 91; (1859) 91; (1860) 97;

- (1861) 104, 118; (1862) 118; (1863) 118, 127; (1864) 118-19, 128; (1865) 128, 139; (1866) 140, 141, 160; (1870) 172; (1871) 173-74; (1872) 175; (1873) 175, 181-82; (1878) 190; (1879) 193; (1880) 194-96; (1881) 205-8; (1882) 212; (1883) 214; (1884) 235; (1886) 234; (1887) 236; (1889) 238; (1891) 251-52; (1892) 252; (1898) 290; (1899) 272; (1900) 272; (1901) 284; (1902) 288; (1903) 275, 276; (1905) 278, 290, 294; (1906) 294; (1907) 295; (1908) 297; (1909) 297; (1910) 297, 299; (1911) 303, 304-6; (1912) 310; (1913) 311-14, 315; (1915) 321; (1916) 325; (1917) 323, 328; (1918) 328-30, 332, 334-36; (1924) 350, 353; (1925) 359; (1926) 355, 360; (1927) 365; (1928) 368-70; (1929) 372-73; (1932) 379; (1934) 379-80
- assemblées extraordinaires: (1855) 71; (1872) 174, 175; (1903) 274; (1905) 278; (1911) 304; (1912) 310; (1918) 332; (1921) 346; (1924) 353
- désaccord avec la direction, 70
- dissension, 174
- administrateurs, 79, 80, 85-86, 291, 312, 344, 353; (App. B) 421-23
- agent du gouvernement:
- pour la Province du Canada, 130-32, 145-46, 165, 167, 388
 - pour le Dominion du Canada, 148-49, 296, 319, 391; (en G.-B.) 254-56, 259, 382, 388
- assemblées annuelles. *V.* actionnaires.
- banque centrale, 301
- billets de banque, 4, 6, 7, 88, 114, 128, 145-46, 162, 168, 174, 300, 304, 310; (App. C) 424-28. *V.* états financiers *pour la circulation.*
- caissiers, (App. B) 420
- capital-actions, 36, 67, 100, 274, 368, 377, 403
- augmentations de capital: (1842) 9-10; (1853) 67, 101; (1855) 70, 71, 101; (1872) 174, 175; (1903) 274-75; (1905) 278; (1911) 304; (1912) 310-11; (1918) 332; (1920) 342; (1921) 346; (1924) 352; (1929) 369-70, 371; (1954) 402; (1957) 402; (1959) 402
- capital versé, 71, 275-76; (App. B) tableau après 420
- charte. *V.* loi de constitution.
- circulation. *V.* états financiers.
- Comité de direction, 366
- Comité de Londres, 172, 181, 193, 201, 330, 408
- correspondants à l'étranger (agents). *V.*
- Bank of Liverpool*; Banque d'Ecosse; Banque d'Orient; *Colonial Bank*; *Commercial Bank* d'Ecosse; Glyn, Hallifax, Mills & Co.; Kennedy and Co., J. S.; Maitland, Kennedy & Co.; *National Bank of Scotland*; Prime, Ward & Sands; Smith, Payne & Smiths; Wilson & Co., Thomas.
- critiques, 36, 39, 110, 152-53, 171, 196, 239, 343
- dépôts. *V.* états financiers.
- directeurs généraux, (App. B) 420
- dividendes: (1840-42) 4; (1846) 38; (1847) 48; (1848) 52; (1852) 67; (1855) 71; (1857) 85, 88; (1858) 91; (1859) 91, 93; (1860) 97; (1863) 119, 127; (1864) 128; (1865) 128; (1866) 140; (1869) 159; (1870-80) 128; (1870) 173; (1871) 174; (1872) 175; (1874) 183; (1875) 184; (1876-81) 205; (1877) 184; (1878) 191; (1879) 193; (1880) 196; (1886) 232; (1900) 272; (1910) 298; (1911) 301, 304; (1912) 310; (1913) 312; (1919) 341; (1927) 365; (1930) 376
- escompte. *Pour les chiffres, voir états financiers.*
- aux administrateurs, 39, 80
- espèces, 4, 88, 145, 146, 196-97
- états financiers: (1842) 4; (1845) 16, 35; (1846) 38; (1847) 46, 51-52; (1848) 51-52; (1849) 52; (1852) 66-67; (1854) 70; (1856) 71; (1857) 85, 87; (1858) 91; (1859) 91, 93; (1860) 97, 103, 119; (1862) 114; (1863) 127;

BANQUE DE MONTRÉAL (*suite*)

- (1865) 119, 128; (1866) 140; (1868) 159; (1870) 167-68; (1872) 175; (1874) 183; (1875) 184; (1877) 184; (1878) 190-91; (1879) 193; (1880) 194-96; (1876-81) 205; (1883) 214; (1890-1900) 260; (1891) 266; (1900) 272-74; (1884-1900) 272-74; (1900-1905) 291-92; (1903) 275; (1905-10) 297; (1911) 304; (1912) 310; (1914-18) 325, 330, 336; (1918-20) 341; (1921) 345; (1926) 360; (1927) 365; (1928-29) 369-70; (1929) 373-374; (1930) 376; (1929-35) 379; (1935-67) 403. *V. aussi* (App. B) tableau après 420
- fonds américains, 196-98, 239, 388
- fusions. *V. Bank of British North America, Bank of the People* (Toronto), *Exchange Bank of Yarmouth*, Banque des marchands du Canada, Banque Molson, Banque d'Épargne de Montréal, *Ontario Bank*, *People's Bank* de Halifax, *People's Bank* du Nouveau-Brunswick.
- grands livres, 48, 324
- immeubles:
- siège social, xiii, 17-22, 48, 93-94, 232, 284-88, 335, 336-37, 397, 401
 - succursales, 16, 45, 82, 232-33, 239, 270, 276, 297-98, 302, 304-5, 337-38, 401
- inspecteur des succursales, 14, 84
- inspection des succursales, 8, 12, 13, 14, 84, 86, 124
- loi de constitution (charte), 3, 79-80, 130
- monuments aux morts de la guerre, 336-38
- opérations de garantie, 184-87, 205, 256, 281, 294, 320-21, 324, 354, 369
- personnel, 68, 84, 272, 284, 332-33, 344, 353, 356, 402
- avancement et formation, 86
 - avantages sociaux. *V. ci-dessous* Société de caisses de rentes et de retraites.
 - discipline, 17, 84, 86
 - employées, 323, 324, 344
 - pendant la 1^{re} Guerre mondiale, 318, 319, 323-26, 329, 336
 - pendant la 2^e Guerre mondiale, 393
- salaires et gratifications, 12, 14, 48, 51, 68, 84, 86, 102, 108, 122, 127, 139-40, 173, 184, 232, 248, 256, 281, 290, 299, 312, 324, 344, 380
- pertes. *V. états financiers.*
- Plan de financement familial, 396
- portefeuille-valeurs. *V. états financiers.*
- présidents, (App. A) 406-17; (App. B) 419
- rémunération, 79, 290, 299
 - voyages, 24, 172-73, 366-68
- présidents du Conseil, (App. B) 419
- principes directeurs, 31-32, 71-72, 76, 86, 121, 138, 152-53, 171, 229, 251-52, 322-23, 403
- règlements, 74, 79, 80, 181, 274, 369
- relations publiques, 31-32, 138, 165, 355
- réserve générale. *V. états financiers.*
- réserves. *V. états financiers.*
- services:
- Centres Génie, 402-3
 - Change, 354
 - Créances particulières, 354
 - Épargne, 80-81, 253, 337
 - Etranger, 354
 - Immeubles, 354
 - Méthodes, 354
 - Valeurs, 354, 392
- Société des caisses de rentes et de garantie (Caisse des veuves et des orphelins), 121, 125, 235
- Société de caisse de retraites, 125, 235-36, 278
- succursales, 4-17 *passim*, 46, 59, 68, 82-84, 86, 94, 182, 265, 270-71, 272, 276-79, 281-82, 284, 292, 304, 310, 312, 331-32, 334, 341, 345, 352-53, 373, 380, 391, 400-1; (App. B) tableau après 420
- Amherstburg (Ont.), 7, 12, 14
- Bay of Islands. *V. Birchy Cove.*
- Belleville (Ont.), 12, 13, 46, 82
- Birchy Cove (T.-N.), 276
- Brandon (Man.), 276
- Brantford (Ont.), 13, 14
- Brockville (Ont.), 13-14, 16, 24, 46, 82
- Bytown. *V. Ottawa.*
- Calgary, 239, 241, 373. *V. aussi* Ogden Shops.

- Charlottetown, 255
 Chatham (Ont.), 14, 15
 Chicago, 107-11, 114-16, 128-29, 139, 163, 179-80, 182, 188, 197-98, 294, 298, 309, 400
 Cobourg (Ont.), 12, 16, 24, 46, 84
 Collingwood (Ont.), 276
 Drummondville (Qué.), 12
 Düsseldorf (Allemagne), 400
 Edmonton, 276
 Fort William (Ont.), 265
 Granby (Qué.), 310
 Grand'Mère (Qué.), 279
 Gretna (Man.), 276
 Guadalajara (Mexique), 354
 Guelph (Ont.), 84
 Halifax, 69, 148-49, 180, 242-43, 261, 276
 Hamilton (Ont.), 13, 14, 16, 17, 24, 59, 82, 276, 309, 373
 Houston (Texas), 400
 Indian Head (Sask.), 276
 Kingston (Ont.), 6, 7, 16
 Lévis (Qué.), 279
 London (Ont.), 14, 16, 24, 45, 240
 Londres, 172-73, 179, 182, 184, 185-86, 256, 304, 309, 375
V. aussi Trafalgar Square et Waterloo Place.
 Los Angeles, 400
 Magog (Qué.), 310
 Mexico, 281-82, 300-1, 304, 342, 354, 380, 400
 Moncton (N.-B.), 180, 309
 Monterrey (Mexique), 354
 Montréal, 86, 158, 239, 265, 276, 288, 310, 353
 Nelson (C.-B.), 265, 267
 New Westminster (C.-B.), 265; *can-*
briolage, 300-1
 New-York, 101-6, 116, 124-27, 129, 132, 159-62, 163, 173, 179, 182, 185-86, 196-98, 235, 298, 302-3, 374, 394, 400
 Newcastle (N.-B.), 150
 Ogden Shops (Calgary), 310
 Ottawa (Bytown), 5, 7, 12, 13, 14, 16, 46, 373, 391
 Paris (France), 334, 380, 400
 Paris (Ont.), 276
 Petawawa, camp (Ont.), 313, 318
 Picton (Ont.), 131, 374
 Portage-la-Prairie (Man.), 214
 Puebla (Mexique), 354
 Québec, 7, 34-35, 48, 51, 73
 Raymond (Alb.), 276
 Regina, 214
 Rivière-du-Loup (Qué.), 279
 St. Catharines (Ont.), 7, 11, 12, 13, 14, 16
 Saint-Césaire (Qué.), 280
 Saint-Hyacinthe (Qué.), 280
 Saint-Jean (N.-B.), 148-49, 151, 179, 180, 243, 261
 Saint-Jean (T.-N.), 261, 263
 St. Thomas (Ont.), 7, 12, 13, 14, 16
 San Francisco, 332, 353
 Spokane (Wash.), 276, 354
 Stirling (Ont.), 280
 Sussex (N.-B.), 391
 Tampico (Mexique), 354
 Tokyo, 400
 Toronto, 6-8, 13, 14, 16, 17, 24, 138, 232-33
 Trafalgar Square (Londres), 326, 333, 341
 Valcartier, camp (Qué.), 313, 318
 Vancouver, 233, 234, 237, 239
 Veracruz (Mexique), 354
 Vernon (C.-B.), 265
 Victoria (C.-B.), 265
 Wallaceburg (Ont.), 239
 Waterloo Place (Londres), 312-14, 326, 329, 341
 Westmount (Qué.), 276
 Williston (Ont.), 270
 Windsor (Ont.), 310
 Winnipeg, 189, 190, 211, 337-38
 Yarmouth (N.-E.), 276
 vice-présidents, (App. B) 419-20
 Banque d'Orient, 139, 160
 Banque provinciale d'émission. *V.* Sydenham, lord.
 Banque royale du Canada, 278, 279
 Banque de Saint-Hyacinthe, 280

- Banque de Saint-Jean, 280
 Banques à succursales, 3, 66, 269-70, 323, 341, 348, 378. *V. aussi* Banque de Montréal *et chaque banque.*
Barclays Bank (D.C.O.), 380, 401
 Baring, Thomas, 134
 Baring Brothers, 9, 42, 61, 62, 75, 82, 100, 136, 162, 212, 225, 253
 difficultés financières, 248-50
 Barott, Marshall, Merrett and Barott, 402
 Barrett, J. T., 80
 Beatty, Sir Edward W., 344, 368
 Beaverbrook, lord, 331
 Beavington, George, 347
 Begley, Thomas A., 23-29 *passim*, 30, 32
 Bell, Richard, 101-2, 103, 115, 126
 Belleau, Sir Narcisse, 145
 Bennett, R. B., 375-76, 382
 Billets et circulation, 65, 92, 94-96, 141, 194.
 V. aussi Banque de Montréal.
 américains, 115, 128, 141, 160-62, 185, 193, 238
 canadiens, 114, 142-44, 147, 153-54, 156, 157-58, 165, 166-67, 193, 243-44, 246, 260, 295-96, 311, 316-18, 327, 344, 364, 365, 385-86, 391; (App. C) 424-28
 pénurie, 260
 Bimétallisme, 250, 259-60
 Black, W. A., 370
 Blake, Edward, 203
 Blake, W. H., 28
 Blé et farine, 10, 13, 35, 47, 59, 179, 239, 268, 273, 293, 295-96, 303, 310, 317, 319, 359, 369, 374
 blé Marquis, 268
 blé N° 1 du Manitoba, 268, 273, 321
 blé *Red Fife*, 268
 exportations, 39, 40, 43, 317
 prix, 68, 82, 107, 318, 321-22, 342, 356
 Bog, William A., 374, 379, 392
 Bois, coupe et commerce, 5, 7, 10, 12, 23, 35, 39, 44-47, 52, 61, 68, 78, 82, 83, 97, 170, 239, 360, 367
 invention de la scie circulaire, 46, 83
 Bolton, Sir George, 401
 Bolton, James, 34, 51
 Bond, Robert, 261, 263
 Bond-Blaine, convention de 1890, 261
 Bons de la Liberté (E.-U.), 323
 Booth, J. R., 271
 Booth, John Wilkes, 129
 Borden, Sir Robert, 302, 327
 Boston, John, 86
 Bouclier canadien. *V. Canada, géographie et développement.*
 Boulton & Watt (moteurs), 44
 Bourinot, Sir John George, 49
 Bourse des valeurs
 Londres, 10, 81-82, 88-89, 134, 139, 171, 172, 208, 214, 250, 314, 316, 320, 369
 Montréal, 309, 377
 New-York, 115, 124, 162, 183, 186-87, 193, 196, 217, 250, 320, 321
 crise de 1907, 294-95
 dans les années 1920, 353, 359, 368, 369, 371-72
 krach de 1929, 372-73
 Bowell, Mackenzie, 225, 264
 Braithwaite A. D., 306, 333
 Brebner, J. B., 262
 Breckenridge, Roeliff M., 144, 301
 Bright, John, 40
British American Bank (San Francisco), 332, 353-54
British American Land Company, 57
 Brooke, John, 86
 Brough, C. C., 106
 Brown, Alfred, 238
 Brown, George (architecte), 353
 Brown Brothers & Co., 162
 Brownlee, John Edward, 381, 383
 Buchanan, Arthur H., 267
 Buchanan, Wentworth J., 208, 222, 238, 243, 247
Bulletin (New-York), 187
Bulletin commercial (mensuel de la B. de M.), 355
 Bureau d'escompte et de dépôts à Québec, 7, 35. *V. aussi* Banque de Montréal, succursales.
 Bytown, 5, 7, 13, 82. *V. aussi* Ottawa.
 Cahan, C. H., 281

- Calgary, 241
- Campbell, Dr George W., 182, 208, 212, 236
- Canada (*V. aussi* Province du Canada):
- avances de la B. de M., 156, 220, 253
 - banque centrale, 328, 382, 383, 384-88
 - billets du Trésor émis à Londres, 321
 - Comité des banques et du commerce, (1924) 349; (1928) 382
 - commerce extérieur, 191, 192, 265, 266, 295-96, 310, 312, 315, 319, 325, 334, 342, 358, 364, 369
 - avec les E.-U., 140-41, 170, 176, 197-98, 251, 303, 375
 - coût de la guerre (1916), 325
 - dette publique, 171, 266, 319-20, 328, 344
 - émigration aux E.-U., 344
 - émissions d'obligations, 184, 252-53, 320-21, 326, 369
 - emprunts de guerre, 319-28 *passim*, 331
 - étalon monétaire, 3, 89-90
 - expansion économique: (1868-73) 171, 173, 176; (1895-1913) 260, 266-71, 272, 276, 292-94, 303-4; (1918-20) 340-41; (1926-29) 360-62, 365, 369, 374; (1950-60) 391; (après 1960) 391
 - géographie et développement, 54, 87, 97, 170, 215, 240-42, 293, 360
 - immigration, 10, 35, 47, 61, 204, 238, 249, 265, 266-69, 273, 292, 303, 310, 312, 314, 344
 - établissement des immigrants, 47, 54, 82, 210, 217, 268-69
 - législation bancaire et monétaire, 155-56, 165, 172, 302, 319. *V. aussi* Loi des banques, Loi sur les billets du Dominion, Loi de finances.
 - ministère des Chemins de fer et canaux, 200, 221
 - ministère des Travaux publics, 190
 - produit national brut, 303, 375, 376-77
 - régime bancaire, 147, 148, 154, 155-56, 171, 194, 243, 252, 269-70, 274, 276, 292, 301-2, 311, 341, 371
 - comparé avec les E.-U., 377-78
 - Commission parlementaire d'enquête sur la monnaie et les banques (1868), 157
 - controverse au sujet du contrôle gouverne-
 - mental, 155
 - critiques, 346-47, 379-80
 - enquête sénatoriale (1868), 156
 - pendant la grande crise, 376, 377, 380-82
 - pendant la 1^{re} Guerre mondiale, 316, 322-23, 325, 328. *V. aussi* Commission Macmillan.
- Canada Central Railway*, 201, 204, 228-29
- Canada Corn Act*, 1843 (G.-B.), 13, 40
- Canada North West Land Company*, 209-10, 212, 218
- Canada Pacific Railway*, 179, 190, 201
- Canada Paper Company*, 285
- Canada Sugar Refining Company*, 236, 411, 413
- Canadian Coloured Cotton Mills Company*, 240
- Canadian Cottons Ltd.*, 370
- Canadian Northern Railway*, 292
- Canadian Pacific Railway Company*, organisation de la société, 201-3
- Canadien Pacifique, 76, 179, 183, 189, 200-30, 237, 268, 298, 317, 344, 368, 370; (App. A) 409-10
- augmentation de capital, 213
 - avances de la B. de M., 212, 218-19, 220, 221-22, 224, 225, 226, 229
 - carte de 1887, 206-7
 - dividendes garantis par le gouvernement, 216-17
 - émission d'actions, 204, 213, 216-17
 - émission d'obligations hypothécaires, 217, 221, 222-23, 225, 226-28, 229
 - états financiers: (1885) 221; (1886) 228
 - fermes expérimentales, 249, 268
 - grèves, 218, 224
 - obligations foncières, 202-3, 208-10, 212, 213, 216, 217-18, 227, 228
 - prêts du gouvernement, 218, 219-20, 228
 - rapports avec la B. de M., 216, 217, 224-25, 228-29, 296
 - subventions du gouvernement, 202-3, 213
 - transport de troupes, 223-24
- Carlisle, John G., 259
- Carnegie, Andrew, 299
- Cartier, Sir Georges-Etienne, 136, 148
- Cartwright, J. S., 4, 8
- Cartwright, Richard, 188, 191
- Cassells, Robert, 120, 132

- Cassels, G. C., 333
 Cathcart, lord, 42
 Cayley, William, 60, 89, 90, 129
 Céréales, financement du transport des, 96-97, 115, 157, 295, 296
 Chambres de compensation. *V. aussi* Compensation.
 Chicago, 180
 Montréal, 242
 New-York, 250
Champlain & St. Lawrence Railroad, 72-74, 76, 190
 Charlottetown, 135
 Chase, Salmon P., 104, 115
 Chatham (Ont.), 15
 Chaudière, chutes, 5, 7, 44, 161
 Chemins de fer, 35, 57 sqq., 88, 113, 178-79, 185, 187-90, 200 sqq., 292-93, 296, 303, 320, 369, 375
 Chicago, 106-11, 114, 115-16, 259-60
 banques, 108, 110, 128, 180
 incendie de 1871, 179-80
Chicago & Grand Trunk Railway, 188
Chicago, Milwaukee & St. Paul Railroad, 210
 Christian, T., 149
 Chutes à renversement de Saint-Jean (N.-B.), 113
Citizens' Bank (Louisiane), 71
City of Glasgow Bank, 123
 Clarke, D. R., 333
 Cleveland, Grover, 251, 259
 Clouston, Sir Edward, 245, 271, 282, 306, 312
 Commission d'enquête sur la monnaie (E.-U.), 301
 directeur général, 247-48, 252-56 *passim*, 259, 260, 272, 275, 279, 294-99 *passim*, 304, 306, 309
 succursale de Mexico, 281
 vice-président, 291
 Clouston, James Stewart, 248
 Clouston, Robert, 248, 250
 Cobden, Richard, 40
 Cobdenisme, 56, 61
 Cockburn, F. J., 333
 Col du cheval-qui-rue, 183, 207, 215, 221, 227, 241
Colonial Bank, 139, 331, 341-42, 380
 Colombie-Britannique, 171, 176, 190, 233-34, 331
 Comité national de finance de guerre (1942), 393; (App. A) 414
Commercial Bank de Terre-Neuve, 261, 262
Commercial Bank of the Midland District (Kingston), 4, 8, 12, 93, 120, 139, 160, 188, 191-92
 emprunt à la B. de M., 150
 faillite, 150-52, 153, 156, 175, 345
Commercial Bank d'Ecosse, 21
Commercial Bank du Nouveau-Brunswick, 160
 Commission du blé, 342
 Commission de contrôle des industries en temps de guerre, 393
 Commission d'enquête sur la monnaie nationale (E.-U.), 295, 301, 302
 Commission des prix et du commerce en temps de guerre, 393
 Communications. *V. Canaux, Chemins de fer et Navigation.*
 Compagnie de Banque du Canada, 2
 Compagnie du Nord-Ouest, 233
 Compagnie de Papier Rolland, 357
Compania Territorial Mexicana S.A., 300
 Compensation. *V. aussi* Chambres de compensation.
 au Canada, 242
 en Grande-Bretagne, 242
 aux Etats-Unis, 103, 180, 242
 Comptoir d'escompte de Paris, 374
 Confédération, 113, 132-36, 148, 149, 150, 176, 364
 appui de la B. de M., 136, 148
 avantages, 171, 178
 V. aussi Conférence de Charlottetown, Conférence de Québec, Conférence de Londres et Acte de l'Amérique britannique du Nord.
 Conférence de Charlottetown (1864), 133, 134, 135, 150
 Conférence de Londres (1866), 148
 Conférence de Québec (1864), 132-33, 134, 148
 Conférence monétaire et économique mondiale (1933), 383
 Conférences impériales:

- Londres (1930), 376
 Ottawa (1932), 376
 Conscription, 326, 343
 Convertibilité, suspension de la: (1837) 15;
 (1857) 87, 101; (1861) 108
 Cooke, Jay, 179, 183
 Cooke & Co., Jay, 182-83
 Co-operative Commonwealth Federation (C.C.F.),
 384
 Corps expéditionnaire canadien, 313, 318, 320
 Cortissoz, Royal, 337
 Coton, filatures de, 105, 240, 312
 Craigellachie, 207, 226
 Credit Valley Railway, 220, 229
 Crises financières: (1837) 4, 15; (1847-48)
 47-54 *passim*; (1857) 81, 85, 87-89, 92,
 93, 97, 101; (1870, G.-B.) 172-73;
 (1873) 170, 183, 188, 190-91, 205,
 259, 266, 345; (1890) 248-50, 259;
 (1893) 259-60; (1907) 294-96, 297,
 301, 375; (1920) 342, 356; (1929)
 372-88 *passim*, 391
 Cunard Line, 49
 Currie, Sir Arthur W., 344
 Curry, S. G., 232
- Dafoe, J. W., *Laurier: A Study in Canadian
 Politics*, (p. 99) citation, 265; *Clifford
 Sifton in Relation to his Times* (p. 136)
 citation, 268
Daily Democrat (Chicago), 107
 Daly, Dominick, 22, 26, 42-43
 Darling, Frank, 232-33
 Davidson, David, 71, 86, 102
 caissier (directeur général), 92, 94, 120, 121,
 122, 125, 141, 243
 Davidson, Randall, 71
 Davis, Jefferson, 104, 129
 Dawes, plan (E.-U.), 358, 364
 Dawson, A. O., 370
 Dawson City, 269
 Dempsey, J., 21
Detroit and Milwaukee Railroad, 150
 Devlin, Bernard, 353
 Diaz, Porfirio, 281, 300
 Dingley, tarif (E.-U.), 251
- Disraeli, Benjamin, 173, 204
 Dodds, Jackson, 374-75, 380, 384, 386, 392,
 394; (App. A) 414
Dominion Cotton Mills Company, 240
Dominion Textile Company, 312, 366, 370; (App.
 A) 413
 Doran, James, 5
 Dorion, A.-A., 79, 130
 Double responsabilité, 65, 92, 280
 Dougall, J. & J., 12, 14
 Draper, W. H., 7, 8, 23, 42
 Drawback, lois de (E.-U.), 40-41, 43, 54, 89
 Drayton, Sir Henry L., 346
Dresdner Bank d'Allemagne, 280
 Drummond, Sir George A. (Président 1905-
 10), 236, 272, 274, 281, 284, 286,
 288; (App. A) 411, 413
 président, 290-91, 295, 298
 Drummond, Huntly R. (Président 1939-42;
 président du Conseil 1942-46; prési-
 dent d'honneur 1946-57), 312, 366,
 392, 393; (App. A) 412-13
 Dunn, J. H., 8
- Edmonton, 293
 Edmunston, Allen & Co., 111
Electro-Magnetic Co. (télégraphe), 73
 Elgin, lord, 49-52 *passim*, 57, 61, 62, 66, 70
Empress of India, 237
Empress of Japan, 333
 Emprunts de la Victoire (Canada), 322, 327-28,
 356
 Erié, canal de l', 25, 40, 41
Erin (vapeur), 317
 Ermatinger, E., 12, 14
 Espèces (et réserves), 4, 88, 90, 92, 142, 146,
 158, 165, 166, 167, 168, 193, 325. *V.*
aussi Pièces de monnaie.
- Etats-Unis:
 agents de la B. de M. *V.* Banque de Montréal,
 correspondants à l'étranger (agents).
 dette publique, 104
 grande crise, 377-78
 législation bancaire et monétaire, 104, 250.
*V. aussi Commission d'enquête sur la
 monnaie nationale; Federal Reserve Act;*

- National Bank Acts; National Currency Act; Sherman Silver Purchase Act; Sub-Treasury Act.*
- placements au Canada, 78, 302, 344, 359, 362, 375
- régime bancaire, 106, 108, 128, 142, 144, 156, 160, 168, 259-60, 295-96, 301-2, 311, 378. *V. aussi* Illinois et New-York (Etat).
- suprématie financière, 356-58
- Trésorerie, 104-6, 250, 294, 327
- V. aussi* Guerre de Sécession; Réciprocité.
- Euro-dollars, 401
- European and North American Railway*, 113
- Evening Post* (New-York), 187
- Eweretta*, 75
- Exchange Bank of Yarmouth* (N.-E.), 255, 276, 278
- Exposition colombienne de Chicago (1893), 260
- Exposition nationale canadienne, 53
- Fargo, W. G., 179
- Federal Bank* (Toronto), 244
- Federal Deposit Insurance Corp.* (E.-U.), 378
- Federal Reserve Act* de 1913 (E.-U.), 302
- Federal Reserve Board* (E.-U.), 372
- Federal Reserve System* (E.-U.), 296
- Féniens, 171, 178
- Fielding, William Stevens, 268, 303, 346, 348
- Fife, David, 47
- Financial Post* (Toronto), 280
- Financial Times* (Montréal), 293
- Financier* (New-York), 275
- Finlayson, D., 86, 88
- First Bank of the United States*, comparée avec la B. de M., 259
- First National Bank* de New-York, 275
- Fleming, John (Président 1830-32), 98
- Fleming, Sandford, 190
- Fonderies et aciéries, 44, 82
- Fonds de garantie des billets de banque, 243-46, 247
- Footner (architecte), 21
- Forces militaires, 15, 38, 116, 134, 176
- dépenses, 10, 35, 78, 272, 320
- Fordney-McCumber, tarif (E.-U.), 345
- Forsyth, James, 281
- Forsyth, Richardson & Co., 98, 407
- Fort Garry (Man.), 37, 38, 189
- Fort William (Ont.), 317
- Foster, Sir George E., 243, 245, 253, 254, 259, 265, 333
- France, 172-73, 316, 321
- François-Ferdinand, assassinat de l'archiduc, 315
- Fraser, James Earle, 337
- Fraser, John, 14, 45
- Frothingham, John, 80
- Fusion de banques, 152, 191, 278, 311, 330, 380. *V. aussi* Banque de Montréal.
- Galt, Sir Alexander Tilloch, 57, 58-60 *passim*, 89, 148, 156, 165, 167, 168, 181; (App. C) 424
- Haut-commissaire à Londres, 212
- ministre des Finances du Dominion, 150-52
- ministre des Finances de la Province du Canada, 92, 94-96, 120, 129, 133-36, 142-45 *passim*
- rappports avec la *Commercial Bank*, 150-52
- Garden, George, 75-76
- Gardner, Bertie Charles (Président 1948-52; président du Conseil 1952-54), 305, 393-94; (App. A) 414-15
- Gates, Horatio (Président 1826, 1832-34), 75, 98, 100
- Gazette* (Montréal), 27, 28, 66, 81, 88, 243
- Gazette* (officielle), 26, 28
- Gerrard, Samuel (Président 1820-26), 80
- Gesner, Abraham, 240
- Gibbon, John Murray, *Steel of Empire* (p. 199) citation, 201
- Gilbert, Heather, *Awakening Continent: The Life of Lord Mount Stephen*, vol. I (p. 88) citation, 213
- Gillespie, Robert, 172
- Globe* (Toronto), 112, 133, 144
- Glyn, George Carr, 134
- Glyn, Halifax, Mills & Co., 9, 10, 42
- Glyn, Mills & Co., 62, 75, 93, 136
- Glyn, Mills, Currie & Co., 212, 248, 253

- Gordon, Sir Charles Blair (Président 1927-39), 326, 366, 368, 369, 372, 374, 379, 392; (App. A) 412-13
 président de la *Dominion Textile Company*, 312; (App. A) 413
- Gore Bank* (Hamilton), 58, 158, 160
- Gouin, Sir Lomer, 344, 370
- Gould & Sons, Ira, 108, 111
- Gowan, Ogle R., 28
- Graham, J. Maxtone, 312
- Grands Bancs, 351
- Grand-Tronc, 30, 31, 62, 63, 67, 75, 81, 134, 187-88, 207
 rapports avec la B. de M., 75, 139, 179, 187, 226, 229, 296
- Grand Trunk Pacific-National Transcontinental Railway*, 292, 296
- Grande-Bretagne:
 agents de la B. de M. V. Banque de Montréal, correspondants à l'étranger (agents).
 département de l'Intendance, 26
 émission d'obligations, 321
 emprunts canadiens, 3, 9, 10, 13, 25, 40, 42, 56, 57, 129, 171, 178
 placements à l'étranger, 62, 75, 173, 294, 309, 314-15, 359, 362
 régime bancaire, 248-50
 tarif préférentiel, 10, 13, 40, 54, 83, 149
 Trésorerie, 3, 66, 89, 327
- Gray, Clayton, *Conspiracy in Canada*, 129
- Great Northern Railroad*, 215
- Great Western Railway*, 57, 59, 62, 139, 150, 232, 240
- «Greenbacks». V. Billets de banque américains.
- Greenshields, Edward Black, 238, 291
- Greenshields & Co., S., 238
- Greer, Archibald, 160
- Grenfell, Pascoe du P., 200, 204
- Griffin, Frederick, 80
- Guerres
 des Boers, 271, 272
 de Crimée, 67, 68, 70, 78-79, 81, 173, 182
 de 1870, 171, 172-73, 174
 hispano-américaine, 271
 du Mexique, 85
 mondiale, Première, 82, 316, 318-19, 324, 325, 326-27, 332, 340
 mondiale, Deuxième, 329, 392
 napoléoniennes, 173, 183, 328
 de Sécession, 97, 104, 107, 111, 116, 118, 127-28, 134, 140-41, 183, 240
- Guillet, Edwin C., *Early Life in Upper Canada*, (p. 337) citation, 53
- Gunn, William, 6, 13, 24, 28, 32
 directeur de la succursale de Québec, 51
 inspecteur des succursales, 14, 84
- Gzowski, Sir Casimir, 23
- Hague, George, 123-24, 126, 127, 140, 159, 162, 168, 191-92
- Hale, Edward, 105
- Halifax, 69, 149, 242, 255
Halifax Banking Company, 149
- Halifax, monnaie d', 90
- Hall, M., 262
- Ham, George I., 300
- Hamilton, John, 238
- Hamilton (Ont.), 59, 62, 82, 243
- Hammond, Bray, «The North's Empty Purse, 1861-1862», in *American Historical Review* (octobre 1961, p. 3) citation, 104
- Harington, T. D., (App. C) 424
- Harper, F. A., 4, 8
- Hart, G. Arnold (Président 1959-67; président du Conseil 1964-), 399, 400; (App. A) 416-17
- Hart, H. P., 281
- Harvey, M., 262
- Harvey & Co., 262
- Haskell, A. J. L., 354
- Hawley-Smoot, tarif (E.-U.) 251, 375
- Head, Sir Edmund, 111
- Herald* (Montréal), 27, 28, 144
- Herald* (New-York), 112
- Herald-Tribune* (New-York), 337
- Hill, James J., 200, 201, 204, 210, 213, 215, 298
- Hincks, Sir Francis, 6, 27, 28, 56-57, 66, 165, 168, 216
 ministre des Finances du Dominion, 165-66, 172
 ministre des Finances de la Province du

- Canada, 50, 56-58, 60-62, 64, 66, 89, 90, 129
- Hoare, E. A., 331
- Hochelaga Realty and Development Company*, 302
- Hoffman et Gelpcke, 108
- Holmes, Benjamin, 28-29, 30-31
- administrateur, 31, 67, 86
- caissier, 3, 6, 8, 10, 13, 14, 24-29 *passim*, 34, 124, 125, 132
- député, 3, 8, 30
- secrétaire du comité des bâtiments, 20
- vice-président du Grand-Tronc, 31, 67, 75
- Holton, Luther, 79, 130, 132
- Home Bank* (Toronto), 348, 349-50
- Hoover, Herbert, 368, 373
- Hosmer, C. R., 370
- Howe, Joseph, 148
- Howland, William P., 130, 145, 146, 148
- Hudson, Compagnie de la Baie d', 36, 134, 176, 179, 189, 195, 204, 233, 241, 248
- crise de l'Oregon, 37, 38, 143
- Hull (Qué.), 5, 83
- Hutchison, James, 312
- Hyde, George, 312
- Hydro-électrique, énergie, 240, 360-62
- Hypothèques et biens immobiliers, 65-66, 93, 106, 148, 270, 303, 315, 395, 396
- Ile-du-Prince-Edouard, 135, 176, 180-81
- Illinois, régime bancaire, 107-8, 400
- Immigration. V. Canada.
- Imperial Bank* (Toronto), 185
- Impôt sur le revenu, 10, 326
- Inflation: (1853-55) 68; (1914-20) 320, 343, 365
- Inspecteur général des banques, 350, 395
- Inspection des banques, 194, 311, 347, 349
- Intercolonial Railway*, 113, 171, 176, 177, 178, 181, 190, 206, 255, 296
- Intérêt, plafond légal, 91, 92, 101, 146, 160, 246, 386, 394, 398
- International Financial Society*, 134
- Inter-Oceanic Company*, 179
- Irlande, famine en, 40, 47, 48
- Jackson, Andrew, 155
- Jensen, Arthur C. (Président du Conseil 1959-64), 394, 399; (App. A) 416
- Joint-Stock Act* de 1826 (G.-B.), 65
- Joly, H. G., 186
- Journal de l'Association des banquiers canadiens*, 311
- Journal of Commerce* (New-York), 103
- Juarez, Benito (Pablo), 167
- Keefe, Samuel, 23
- Keefe, Thomas, 23
- Kellogg-Briand, pacte (1928), 368
- Kemp, G. S., 277
- Kennedy & Co., J. S., 200, 208, 209, 217
- Kennedy, David S., 101
- Kennedy, John S., 200, 204, 213
- Kennedy, Robert Lennox, 101
- Keynes, John Maynard, 378, 383
- Killaly, H. H., 22-29 *passim*, 30
- King, Edwin H. (Président 1869-73), (App. A) 407-8
- directeur général, 122-24, 132, 133, 136, 139-40, 141-45 *passim*, 152-53, 158, 160, 171, 205, 395
- directeur de la succursale de Montréal, 86, 123, 124
- inspecteur des succursales, 85, 86, 124
- mémorandum de 1867, 153-55
- opérations à New-York, 124, 126-27, 141, 159-63, 196
- président de la B. de M., 164-68 *passim*, 172, 173, 174, 175, 181, 366
- président du comité de Londres, 181, 193
- King, W. L. M., 386-87
- Kingston (Ont.), 2, 8
- Kittson, Norman, 201
- Knapp, Joseph, 30
- Knickerbocker Trust Company*, 294
- Knox, F. A., citation, 314-15
- Kohn, Reinach & Co., 200, 201
- Krach de 1929, 372, 374
- Kuhn, Loeb & Co., 187, 194
- Lac Saint-Pierre, chenal du, 93
- Lachine, canal de, 58, 75

- Lachine, rapides de, 18, 72
 LaFontaine, Louis-Hippolyte, 30, 50, 56-57
Lake St. Louis and Province Line Railway, 72
 Lane (architecte), 21
 Lang, Alexander, 256, 309
 Lansdowne, lord, 226
Laurentide Paper Company, 271
 Laurier, Sir Wilfrid, 265-66, 268, 290, 293, 296, 303, 364
 Leacock, Stephen, 191, 355
Leader (Toronto), 112, 120
 Législation bancaire et monétaire. *V. chaque banque, province ou pays.*
 Leman, Beaudry, 381, 383, 386
 Levinson, Leonard, *Wall Street: A Pictorial History* (pp. 122-23, 130-31) citation, 102, 115
 Lincoln, Abraham, 104, 111, 114, 116, 129
 Logan, James, 86
 Lois
 des banques (1871), 165-66, 167, 174, 181, 185, 383
 révisions: (1880) 194; (1890) 243-47, 253; (1900) 278, 280, modification de 1905, 290, modification de 1908, 296, 310; (1913) 311, 315, 330; (1923) 348, 370; (1934) 381, 382-83; (1944) 394-95; (1954) 396; (1967) 398-99
 article 88: 92-93, 194, 246, 311, 348
 sur les billets du Dominion (1870), 165-66, 383
 sur les céréales (G.-B.), 40, 54, 61
 électorale du Dominion (1885), 225
 des emprunts municipaux (1852), 62-64, 75, 88
 de finances (1914), 318, 328, 341, 348, 364, 365, 382, 383, 385, 386
 de garantie (1849), 58, 60, 62, 64, 216
 d'indemnisation des victimes de la rébellion (1849), 31, 60, 61
 de liberté bancaire (1850), 64-66, 67, 96, 145
 des mesures de guerre (1939), 392
 monétaire (1850), 89
 monétaire (1853), 90, 383
 sur la monnaie provinciale (1866), 142-47, 153, 160; (App. A) 408; (App. C) 424
 nationale sur l'habitation (1954), 395
 sur les ressources nationales en temps de guerre (1940), 392
 London (Ont.), 45
London & Colonial Bank, 127
 Londres, 172
 Lord Strathcona Horse (régiment), 272, 411
 Lorne, lord, 203
 Loyalistes, établissements de, 12, 131
 Lunn, William, 17
Lusitania, torpillage du, 319
 Lyons, lord, 111, 116

 «Ma Banques», 394
 Macarow, D. C., 346
 Macdonald, Sir John A., 28, 136, 152, 178, 190, 191, 258, 263-64, 291
 Confédération, 134, 148, 150
 construction du C.P.R., 201-2, 203, 208, 212, 213, 220, 221, 222, 224, 228
 Premier ministre, 155, 158, 179, 192, 238
 Macdonald, John Sandfield, 79, 130
 Macdonald, Sir William C., 236, 291
 Macdonald, collège d'agriculture, 236
MacDonald's Bank, Victoria (C.-B.), 234
 Mackay, Edward, 181, 236
 Mackay, Institut pour les sourds-muets, 182
 Mackay, Robert, 291
 Mackenzie, Alexander, 179, 188, 190, 191, 192, 203, 263
 Mackenzie, H. B., 333, 346, 352, 370, 373, 374
 Macmillan, lord, 381, 383
 Macmillan, Commission (1933), 381, 383-88
 MacNab, Sir Allan, 57, 58-60 *passim*
 Macnider, Archibald, 149, 261, 275
 Macpherson, David L., 156, 179
Magnetic Telegraph Company, 48
 Maitland, Kennedy & Co., 100-1
 Manitoba, 176, 214, 268
 Marconi, G., 277
 Maritimes, 69, 113, 255
 banques, 149, 156, 160, 206, 282
 développement économique, 149
 présence de la B. de M., 279
 Marshall, Wm, 21

- Massey-Harris Company*, 318, 322
 Masson, Joseph, 9, 21
 McFarlane & Brown, 21
 McGee, Thomas D'Arcy, 176, 353
 McGill, Peter (Président 1834-60), 98, 125;
 (App. A) 406-7
 discours annuel de 1846, 38-41, 46
 président, 17, 26, 29, 34, 36, 50, 52, 70, 85
 réseau de succursales, 6, 14, 24, 366
 voyage en Angleterre (1846), 42, 44
 McGill, université, 19
 McIntyre, Duncan, 200, 201, 202, 218
 McIvor, professeur R. C., 365
 McKim, Mead and White, 285, 286, 287, 335,
 337-38
 McKinley, tarif (E.-U.), 251
 McLennan, Hugh, 236
 McMaster, David Ross, 312
 McMaster, Meighen, Minnion, Patch & Cor-
 deau, 312
 McMaster, Ross H., 312
 McMaster, William (1811-87), 138-39, 160,
 164, 175, 312
 McMaster, William (1851-1930), 312
 Mercantilisme, 54
Merchants' Bank de Halifax, 262
Merchants' Bank de l'Île-du-Prince-Edouard, 247
 Meredith, Charles, 309
 Meredith, Edmund, 308-9
 Meredith, H. V. (Président 1913-27; président
 du Conseil 1927-29), 298, 301, 308-10,
 344, 370, 371; (App. A) 412
 directeur général, 306
 président, 312, 315, 325, 330, 331, 334,
 336, 341, 346, 350, 356, 359-60 *passim*
 président du Conseil, 365-66
 Meredith, Richard, 308
 Meredith, Thomas, 309
 Meredith, Sir William, 308
 Merritt, W. H., 65, 68
 Metcalfe, Sir Charles, 23, 24, 38
 Mewburn, général S. C., 366, 392
Mexican Light, Heat and Power Co., 281
Mexican Tramway and Electric Co., 281
 Mexico, 314
 Mexique, 300, 354, 380
 placements de la B. de M., 281
 Miles, Robert, 248
Minerve, La (Montréal), 28
 Mines, 242, 265, 303, 360
 Mission économique canadienne en Sibérie, 333
 Mittleberger, H., 11, 12, 14
 Molson, F. W., 352, 370
 Molson, John, 75, 98
 Molson, John, fils, 67
 Molson, Thomas, 106
 Molson, William, 67, 72, 106
 Molson & Bros., J. H. R., 111
 Monck, lord, 112, 116
Monetary Times (Montréal) 162, 163, 194, 279
 Monnaie. V. Billets et Pièces de monnaie.
 Montréal, 18, 19, 40, 42, 54, 61, 82, 109, 203,
 204, 242
 incendie de 1852, 67-68
 émission d'obligations, 9, 184
 emprunts de la B. de M., 9
Montreal & Champlain Railroad, 74
Montreal & Lachine Railway, 72
Montreal & New York Railroad, 72-74
Montreal & Plattsburgh Railroad, 72
Montreal Company of New York, 355
Montreal Ocean Steamship Company, 152
Montreal Telegraph Co., 73
 Morgan, J. P., 280, 294
 Morgan & Co., J. P., 324
 Morin, Augustin-Norbert, 90
 Morin, Pierre Louis, 21
 Morris, William, 23
 Morrison, James, 182
 Morton, Bliss & Co., 159, 184, 214
 Morton, Rose & Co., 159, 184, 200, 214
 Mount Stephen, baron. V. Stephen, George.
 Mulholland, R. D. (Président 1967-), 399,
 400; (App. A) 417
 Murray, James, 89
Mutual Life Insurance Company, 281

National Bank Acts de 1863-64 (E.-U.), 128, 160
National Bank of Commerce de Saint-Louis (Mis-
 souri), 276
National Bank of Scotland, 139
National Bank d'Afrique du Sud, 380
National Currency Act de 1862 (E.-U.), 114, 128

- National Transcontinental Railway. V. Grand Trunk Pacific.*
- Navigation Laws (G.-B.),* 40, 41, 54, 69
- Neil, C. E., 349
- Nelson (C.-B.), 267
- New Deal (E.-U.),* 378, 383
- New Refiners Oil Company,* 240
- New-York (ville), 102-3
- Exposition des Beaux-arts (1925), 338
- New-York (Etat), régime bancaire, 64-65, 103
- New York Central Railroad,* 188
- Nickel, 242, 369
- Norcross Brothers, 285, 287
- North Atlantic Trading Company,* 269
- North Shore Railway,* 177, 225, 226
- Northcote, Henry Stafford, 204
- Northcote, Sir Stafford, 204
- Northern Pacific Railroad,* 183, 213
- Northern Railway,* 187
- Nouveau-Brunswick, 57, 148, 149, 279
- Nouvelle-Ecosse, 57, 95, 148, 149, 279
- Nubbock, Sir John, 172
- Oregon, Alvaro, 354
- Office de contrôle du change étranger, 392, 393
- Office impérial de l'Armement, 326
- Office royal du blé, 327
- Ogilvie, Archibald, 106
- Ohio Life Insurance and Trust Company,* 87
- Old National Bank de Spokane,* 354
- Ontario, 82, 148, 239
- Ontario and Pacific Junction Railway,* 204
- Ontario and Quebec Railway,* 220, 226
- Ontario Bank (Toronto),* 129, 279-80, 294
- Or
- découvertes
- Afrique du Sud, 266
- Californie, 85
- Cariboo, 122, 143, 233-34
- Klondyke, 266, 269
- étalon, 141, 259, 316, 319, 328, 364, 382, 384
- réserves, 316, 318, 365
- Oregon, crise de l', 31, 35-38
- Oregon, traité de l' (1846), 37, 38, 143
- Ottawa, 5, 7, 82, 161. *V. aussi* Bytown.
- Outaouais (rivière et vallée), 44, 46, 47, 83
- Pacific Fur Company,* 233
- Paget, P. W., 277
- Paish, Sir George, 371
- Papier, industrie du, 239, 279, 357, 359, 369
- Papineau, D.-B., 23
- Parti conservateur, 89, 112, 158, 179, 222, 264, 265, 302, 375, 386. *V. aussi* «Politique nationale».
- Parti libéral, 179, 188, 203, 218, 219, 265, 266, 268, 292, 302, 346, 386
- Parti libéral-conservateur, 263-64
- Paterson, A. T., 291
- Patton, John, 7
- Pearse, Bruce Hugh, 172
- Pêcheries, 68-70, 176-78, 261-62, 263, 264, 351
- Peel, Sir Robert, 10, 13, 40, 42
- People's Bank de Halifax,* 255, 278-79, 333, 426
- People's Bank du Nouveau-Brunswick,* 255, 279
- Petawawa (Ont.), 313
- Peterborough (Ont.), 399; (App. A) 417
- Peto, Brassey, Jackson and Betts, 62
- Pétrole, industrie du, 240
- Phyn, James, 75
- Phyn-Ellice, groupe, 98
- Pictou (Ont.), 131
- Pièces de monnaie, 90, 94; (App. C) 424-28. *V. aussi* Espèces.
- Pilot and Journal of Commerce (Montréal),* 27, 28, 36, 49
- Pole, John W., 349
- «Politique nationale» (1879), 89, 105, 191, 192, 205, 238, 240, 258, 266, 268, 291. *V. aussi* Parti conservateur.
- Polk, James, 36
- Pope, J. H., 202, 221, 222, 225
- Port Arthur (Ont.), 317
- Porteous, Thomas, 80
- Porter, Dana H., 398
- Portland (Maine), 41, 57, 63
- Prime, Ward & Sands, 100
- Province du Canada:
- avances de la B. de M., 8, 9, 43, 47-48, 119, 121, 130, 134, 136, 138, 144-47, 148-49

Province du Canada (*suite*)

comité des chemins de fer (1848), 58
 comité d'enquête sur la crise financière
 (1859), 92, 94
 commerce extérieur, 39-41, 43-47, 81, 85
 88, 101, 106, 107, 118, 140-41
 département des Terres domaniales, 26, 96
 département des Travaux publics, 10, 12-13,
 22-29, 29-30, 44, 96, 132
 dette publique, 41, 56, 81, 88, 92, 129-30,
 134, 142
 émigration aux E.-U., 88, 91, 97
 émission d'obligations, 42, 47-48, 57, 60-
 62, 81, 119, 129, 130
 expansion économique: (1840-50) 10-18
passim, 35, 54; (1850-60) 60-70 *passim*,
 78, 81-82
 législation bancaire et monétaire, 2, 3, 64-
 67, 89-93, 94-96, 130, 144. *V. aussi*
 Loi sur la monnaie provinciale.
 retrait de comptes à la B. de M., 24 sqq.
 travaux publics, 2, 3, 22, 35, 83, 85
 Trésorerie, 96
 Prusse, 172, 173

Québec (province), 148
 émission d'obligations, 184, 185-86, 193,
 320

Québec (ville), 35, 82, 177
 basilique N.-D. de la Conception, 177

Quebec, Montreal, Ottawa and Occidental Railway,
 212

*Quebec North Shore Railway. V. North Shore Rail-
 way.*

Rae, Jackson, 102, 103, 106, 152
 Randolph, famille, 279
Rathburn Company, 271
 Récépissés-warrants, 93, 111, 115, 194, 246
 Réciprocité:
 avec les E.-U., 57, 59, 68-70, 78, 83, 85,
 89, 101, 107, 134, 141, 149, 176-78
 avec les Maritimes, 57, 69
 Redpath, John, 17, 82, 86, 98, 164, 236, 411
 Redpath, Peter, 156, 182, 236

Reid, Robert Gillespie, 263, 271, 291
Reid Newfoundland Company, 271
 Reinach, baron Jacques de, 201, 204
 Rhind, David, 21
 Rhodes, E. N., 387
 Richardson, John, 75, 98, 100, 302: (App. A)
 407
 Richardson, William, 179, 180, 182
 Rideau, canal, 7, 14, 17, 161
 Rideau, club, 5
 Ridout, Thomas G., 120
 Riel, Louis, 178, 223
*Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Com-
 pany*, 281
 Ritchie, T. W., 181
 Rivière-Rouge, charrettes de la, 37
 Robb, James A., 349, 382
 Roberts, Charles G. D., «The Iceberg», ex-
 trait de *The Iceberg and Other Poems* (p. 6)
 citation, 180
 Robertson, Colin, 248
 Robinson, W. B., 30
 Rogers, major A. B., 207
 Rogers, col, 221, 241
 Roosevelt, Franklin D., 377
 Rose, Charles Day, 201, 204
 Rose, Sir John, 158-59, 200-1, 202
 ministre des Finances du Dominion, 156,
 157, 158, 165
 président du comité de Londres, 172, 182,
 184, 193

Ross, James, 281, 286, 291, 312
 Rothschild, maison, 162, 250
Royal Bank of Liverpool, 49
Royal Canadian Bank (Toronto), 191
Royal Trust Company, 275, 304, 306, 346, 352,
 370
 émission d'actions de la B. de M., 274, 304
 Rush-Bagot, accord, 3
 Russell, lord John, 42, 116
 Ryan, Thomas, 86, 88, 156, 164, 174, 182

St. Catharines (Ont.), 11, 12, 25
 Saint-Jérôme (Qué.), 357
 Saint-Jean (N.-B.), 113, 151
 Saint-Jean (T.-N.), 262, 277

- St. Lawrence & Atlantic Railway*, 41, 57-58, 60, 62
St. Lawrence and Ottawa Railway, 220
St. Paul, Minneapolis and Manitoba Railroad, 212, 215, 298; (App. A) 410
St. Paul & Pacific Railroad, 211
St. Stephens Bank, 160
St. Thomas (Ont.), 12
San Jacinto, U.S.S., 112
 San Juan, îles, 178
 Saskatchewan, élevage du bétail, 289
 Saskatoon, 293
 Saunders, Sir Charles, 268
 Saunders, T. S. C., 281
 «Scandale du Pacifique», 179, 203, 345
Second Bank of the United States, 101
 Seligman, J. J., 281
 Service, Robert W., 269
 Shaughnessy, Thomas G., 210
Sherbrooke Cotton Factory Co., 105
Sherman Silver Purchase Act de 1890 (E.-U.), 250, 260
 Sibérie, 333-34
 Sicotte, L.-V., 30, 130
 Sifton, Sir Clifford, 268-69, 273, 292
 Simpson, Alexander, 34-35
 caissier, 34, 42-43, 48, 50, 71, 101
 Simpson, Sir George, 38, 248
 Skinner, Sir Thomas, 330
 Smallwood, Joseph, 263
 Smith, Donald A. (baron Strathcona and Mount Royal: Président 1887-1905; président d'honneur 1905-14), 182, 201, 211, 212, 215, 230, 234, 238, 290-91, 298; (App. A) 409, 410-11
 Canadien Pacifique, 209, 218, 226, 237, 366
 C^{le} de la Baie d'Hudson, 179
 guerre des Boers, 272; (App. A) 411
 Haut-commissaire à Londres, 290
 président de la B. de M., 236, 290-91, 326
 Smith, Frank, 223
 Smith, Goldwin, 238
 Smith, Payne & Smiths, 9
 Smith & Co., George C., 108, 163, 180
 Smithers, Charles (Président 1881-87), 107, 108, 115, 126, 164, 182, 235; (App. A) 409-10
 directeur général, 196, 197, 205
 président, 208, 212, 214, 222, 234-35
 Snively, Marjery L., 333
 Société générale du crédit mobilier, 134
South Eastern Railway, 218
Sovereign Bank (Montréal), 280-81
 Spinney, G. W. (Président 1942-48), 354, 379, 392, 393, 394; (App. A) 413-14
 Springle (architecte), 21
 Stammers, S. J., (App. C) 424
Standard Bank (Toronto), 270, 348
 Starnes, H. G., 186
 Stavert, Sir William, 349
 Steell, John, 94
 Stephen, Alice, 204
 Stephen, George (baron Mount Stephen: Président 1876-81), 182, 205, 208, 210, 211, 215, 299; (App. A) 409, 410
 construction du C.P.R., 200, 201, 204, 208, 209, 212, 213, 216, 218, 221, 222, 223, 228, 230, 237
 président de la B. de M., 185, 186, 187, 190, 193, 196, 366
 Stephen, William, 182
 Stephens, Harrison, 86
 Stephenson, Robert, 63
Sterling Bank (Toronto), 270
 Stevens, G. R., 64; *Canadian National Railways*, vol. II (p. 121) citation, 293-94
 Stevenson, James Jr, 5, 7, 14
 Stevenson, James Sr, 7, 14, 46
 Stewart, John, 7
 Stone, H. B., 242
 Sturges & Son, Solomon, 114
Sub-Treasury Act de 1846 (E.-U.), 104
 Sudbury (Ont.), 242
 Suez, canal de, 173, 237, 317
Superior Bank. V. Federal Bank.
 Sweeney, Campbell, 163, 189, 190, 234, 265
 Sydenham, lord, 3, 22, 387
 projet de banque d'émission, 2-3, 92, 96, 142; (App. C) 424
 Talbot, colonel Thomas, 45
 Talbot, colonie, 12

- Tarifs douaniers:
 américains, 41, 141, 251, 345, 359-60, 375-76. *V. aussi* Lois de drawback.
 britanniques, 40. *V. aussi* Grande-Bretagne, tarif préférentiel.
 canadiens, 13, 57, 89, 92, 105, 129, 191, 192, 268, 375-76
- Tate, C. Maitland, 21
- Taylor, Andrew T., 286
- Télégraphe, 48, 73, 76, 134, 277
- Tempérance, mouvement de, 16, 84
- Terre de Rupert, 171, 176
- Terre-Neuve, 178, 261-63
 chemin de fer, 263, 271
- Territoires du Nord-Ouest, 171, 217, 268
- Textile, industrie, 105, 240, 310
- Thetford Mines (Qué.), 242
- Thomas, Henry, 86, 88
- Thomas, Wolferston, 352
- Thompson, David, 233
- Thompson, Sir John, 264
- Thompson, Norman, and Edgar, J. H., *Canadian Railway Development: From the Earliest Times* (p. 142) citation, 210
- Thomson, Charles Poulett. *V. Sydenham*, lord.
- Thorne, Benjamin, 7, 8
- Tilley, Samuel Leonard, 148, 209, 222
- Tilley, W. N., 370
- Times* (Londres), 88, 112
- Times* (New-York), 371, 372
- Toronto, 82, 203, 204, 242
- Toronto, Grey and Bruce Railway*, 220, 229
- Torrance, David (Président 1873-76), 67, 86, 125, 182, 185, 205; (App. A) 408
- Torrance, James, (App. A) 408
- Torrance, John, 72; (App. A) 408
- Torrance & Co., John, 30, 191
- Traité de Paris (1856), 81
- Traité de Washington (1871), 178, 261
- Transports. *V. Canaux, Chemins de fer et Navigation.*
- Trent*, affaire du, 112, 116
- Tribune* (Chicago), 108, 110, 114
- Tripp, Charles Nelson, 240
- Troc, 4
- Trois-Rivières (Qué.), 239
- Truth* (hebdomadaire britannique), 227
- Try, John, 17, 20
- Tupper, Sir Charles, 148, 264, 291
 construction du C.P.R., 200, 202, 203, 218, 219, 221
- Unger & Co., C., 217, 219, 229
- Union Bank* (Terre-Neuve), 261, 262
- Union Bank* (Winnipeg), 270, 348
- Union Bank* de Londres, 103
- Union Pacific Railroad*, 183
- United States Banking Corporation*, 300, 349
- Vancouver, 234, 237
- Vanderbilt, groupe, 188
- Van Horne, Sir William, 189, 210, 212-13, 214, 215, 224, 226
- Vérification des actionnaires, 311
- Vermont, 18, 134
- Vermont & Canada Railroad*, 72
- Victoria (C.-B.), 143
- Victoria, pont (Montréal), 63, 81, 93
- Viger, D.-B., 42
- Walker, Sir Edmund, 282
- Walker, J. Leonard, 400
- Walker, William, 48
- Warwickshire, bataillon royal de, 38
- Watson, G. & J., 107
- Welland, canal, 11, 12, 22, 25, 58
- Welland Canal Co.*, 25
- Wells Fargo, 179, 234
- Wells & Son, John, 21
- Wenham, Joseph, 6, 8, 12
- Westmoreland Bank* de Moncton (N.-B.), 160
- White, Stanford, 287
- White, Sir Thomas, 303, 316, 320, 323, 327, 330, 381, 383, 386
- Whiteway, William, 263
- Whitman, Walt, citation, 102
- Willard, E. W., 107, 110
- William, James Miller, 240
- Williams-Taylor, Sir Frederick, 308, 309, 320, 333, 347, 374
 directeur général, 306, 320, 328, 331, 343, 355, 356, 360, 365

- placements britanniques, 309, 315, 368-69
vice-président, 370-71
Wilson, William, 6-7, 8, 12
Wilson & Co., Thomas, 9
Winnipeg, 189, 210, 211, 293
 Bourse des grains, 342
 grève générale (1919), 343
Winslow, E. P., 333
Witness (Montréal), 108, 110
World (New-York), 187
Wright, Bruce, 402
Yellowhead, col de, 183
York Factory (Man.), 38, 248
Young, I. M., 111
Young, John, 30
Yukon, 331

Les citations extraites des ouvrages suivants sont reproduites avec l'autorisation des éditeurs:

- J. W. DAFOE *Clifford Sifton in Relation to His Times.*
Toronto: The Macmillan Company of Canada, Limited, 1931.
- J. W. DAFOE *Laurier: A Study in Canadian Politics.*
Toronto: Thomas Allen & Son Limited, 1922.
- JOHN MURRAY GIBBON *Steel of Empire.*
Indianapolis: The Bobbs-Merrill Company, 1935.
- HEATHER GILBERT *Awakening Continent: The Life of Lord Mount Stephen*, vol. I.
Aberdeen: Aberdeen University Press, 1965.
- EDWIN C. GUILLET *Early Life in Upper Canada.*
Toronto: The Ontario Publishing Co., Limited, 1933.
- BRAY HAMMOND «The North's Empty Purse, 1861-1862», in *American Historical Review*, vol. LXVII, n° 1, octobre 1961.
- LEONARD LEVINSON *Wall Street: A Pictorial History.*
New York: A. S. Barnes & Company, Inc.
- CHARLES G. D. ROBERTS «The Iceberg», extrait de *The Iceberg and Other Poems.*
Toronto: The Ryerson Press, 1934.
- G. R. STEVENS *Canadian National Railways*, vol. II.
Toronto: Clarke, Irwin & Company Limited, 1962.
- NORMAN THOMPSON AND
MAJOR J. H. EDGAR *Canadian Railway Development: From the Earliest Times.*
Toronto: The Macmillan Company of Canada, Limited, 1933.

ILLUSTRATION DES TITRES DE CHAPITRE / *Laurence Hyde*

CARACTÈRE/ Le texte du présent volume est imprimé en caractère Perpetua, l'un des plus connus d'Eric Gill. Dessiné par lui dans les années 1929-30 et s'inspirant, comme le Pilgrim, de la colonne de Trajan, le caractère Perpetua a été ainsi nommé en l'honneur de sainte Perpétue, martyre.

IMPRESSION & RELIURE/ Lithographie en six couleurs par Southam • Murray sur du papier Lucerne de 80 lb spécialement opacifié. Reliure en toile pyroxyline ex7 de la C.I.L.; poinçonnage sur feuille en or et impression au pochoir en deux couleurs par The Ryerson Press.

GARDES/ «Arts et Métiers» et «Commerce», photographies de deux des quatre plaques de la manufacture Coade qui ornent la façade de l'édifice du siège social construit à la place d'Armes en 1819.

