

CHAPITRE PREMIER

«La *petite* banque dans le *gros* immeuble»

Chaque printemps, les navires marchands de retour d'Europe tiraient le port de sa somnolence. Majestueux, libre de glaces et protégé des assauts du large, le port de Halifax était le joyau de la côte atlantique au nord de Boston. Le long du goulet, les quais des marchands s'allongeaient comme autant de doigts avides de recueillir la manne du commerce. Ils étaient baptisés du nom des négociants — Cunard, Collins, Kinnear, Tobin — ou des destinations commerciales — les Bermudes, par exemple — qui avaient fait de Halifax, au début des années 1860, l'un des ports les plus importants des colonies. Le nom de Cunard était sans conteste le plus connu. Depuis la guerre de 1812, Samuel Cunard avait fait fortune dans le commerce du bois d'œuvre et le négoce avec les Antilles, franchissant l'Atlantique dans les années 1840 pour exploiter une entreprise de transport maritime à Liverpool. Juste derrière les quais se serraient les entrepôts des négociants, le long des rues Upper et Lower Water et, vers le nord, le long de Bedford Row et des rues Hollis et Granville. Des immeubles tels que le «splendide entrepôt de granit» de T. & E. Kenny & Co., longeant sur 80 pieds la rue Granville, abritaient le commerce de gros de la colonie.

On distinguait sans peine la pulsation du commerce. Le printemps marquait l'arrivée des denrées européennes commandées l'hiver précédent dans les salles d'exposition de Londres, de Manchester et du vieux continent. La plupart des Haligoniens reconnaissaient aisément à leur silhouette familière les trois ou quatre-mâts et les vapeurs qui se présentaient à l'entrée du port. Les navires des lignes Cunard, Allan, Anchor, Boston and Colonial et Quebec and Gulf Ports accostaient tous à Halifax. Pour avertir les réceptionnaires de l'arrivée imminente de leur cargaison, chaque navire hissait un pavillon à l'un de ses mâts. Celui de T.C. Kinnear

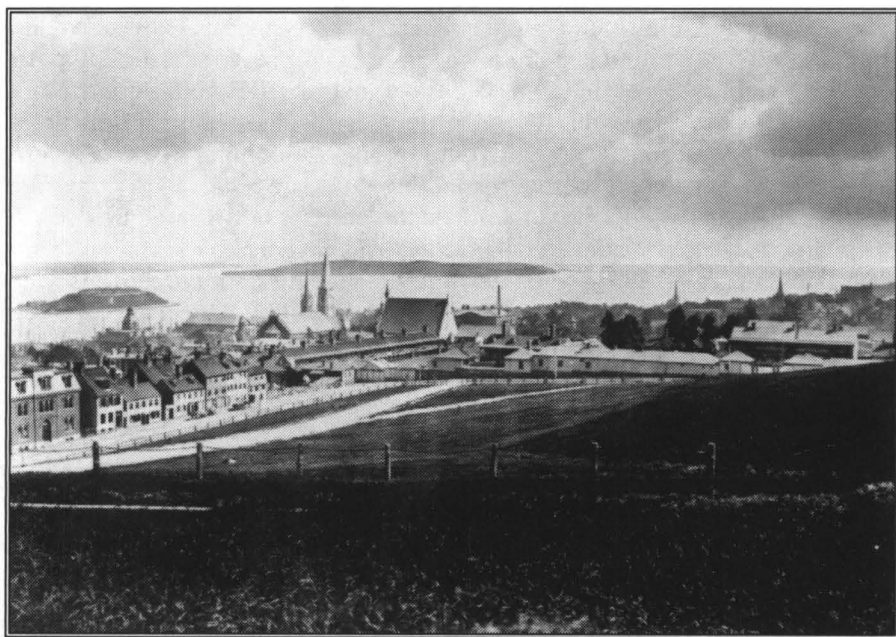
& Company était frappé d'une étoile rouge sur fond blanc liséré de rouge, tandis que celui de T. & E. Kenny & Co. arborait fièrement son initiale, la lettre K, d'un bleu profond bordé de rouge. L'observateur averti pouvait immédiatement associer la cargaison au marchand. Ainsi, les navires en provenance de Glasgow transportaient généralement des marchandises destinées à Stairs, Morrow and Son, tandis que ceux qui arrivaient de Manchester et de Liverpool réapprovisionnaient Kenny¹.

Après des mois de torpeur hivernale, le port de Halifax se mettait donc à bourdonner d'activité, les hommes s'affairant à décharger et à entreposer des marchandises de toutes sortes, allant des simples cotonnades aux thés les plus rares. Une fois les produits en sécurité dans leurs entrepôts, les négociants s'occupaient d'approvisionner leur réseau de détaillants disséminés le long de la côte et dans les terres. Aussitôt les glaces disparues, les petits marchands de Pictou, Yarmouth ou Truro «faisaient leur réapparition aussi sûrement qu'hirondelles au printemps²». T. & E. Kenny avisait ses bons clients par carte postale: «Notre *stock* de nouveautés en provenance de la colonie et de l'étranger est maintenant complet. Avons toujours d'*excellents thés* en quantité. Venez juger par vous-même³.» On remballait d'autres marchandises pour les expédier par le golfe du Saint-Laurent aux détaillants du Haut et du Bas-Canada.

L'automne venu, le courant s'inversait: Halifax devenait le centre par lequel transitaient les exportations de bois d'œuvre et de poisson de la Nouvelle-Écosse ainsi que les sous-produits du sucre, du rhum et de la mélasse en provenance des Antilles. Là encore, chacun avait sa spécialité. Les navires de Thomas Kinnear voguaient vers les Antilles et le Brésil. Dès 1810, Samuel Cunard avait envoyé ses goélettes dans les Caraïbes, avant de s'adonner au commerce du thé avec les Indes orientales et, plus tard, de se lancer dans le transport transatlantique. La construction navale et le transport maritime se greffaient tout naturellement aux activités de l'élite commerciale de Halifax. Construits non seulement à Halifax, mais aussi dans les baies abritées de comtés comme Hants, les voiliers néo-écossais devaient permettre à Halifax de diversifier ses activités et d'exploiter le transport à son compte. Les négociants s'associaient volontiers entre eux pour faire construire et armer des navires. Les Kenny de Halifax furent parmi les premiers à former de telles alliances. Avec la famille Dickie d'Upper Stewiacke, ils firent construire le *Harold* en 1872 puis, s'associant aux Frieze, marchands généraux à Maitland, ils lancèrent au début des années 1880⁴ le *Snow Queen*, au nom bien romantique — encore que dès les années 1860, pressentant que les jours des coques en bois et de la marine à voile étaient comptés, ils aient fait preuve d'une remarquable perspicacité en faisant construire l'*Eska-soni*, navire de plus de 1715 tonnes à la coque d'acier, en Angleterre. La Confédération hissa la Nouvelle-Écosse au premier rang des chantiers navals de la jeune nation, avec 36 p. 100 des navires construits en 1872 et 47 p. 100 du tonnage⁵. La rumeur voulait alors que l'homme le plus riche du Canada soit l'armateur néo-écossais Enos Collins.

Le début des années 1860 amena un regain de vitalité à Halifax. La guerre de Sécession qui faisait rage aux États-Unis non seulement engendra une forte activité des troupes britanniques dans le port, mais ouvrit également la porte du commerce avec le Sud, qui s'était vu interdire l'accès aux ports de l'Union. Un agent confédéré fut posté à Halifax, dont la population embrassait ouvertement la cause du Sud. «La population de Halifax est semble-t-il avec nous de tout cœur», écrivait Eugenia Johnston de la ville assiégée de Savannah à sa cousine Maggie, épouse du négociant A.G. Jones, en 1864⁶. Comme beaucoup de marchands haligonien, Jones s'adonnait sans vergogne à l'activité fort lucrative que constituait le commerce clandestin avec les rebelles. La même année, les citoyens de Halifax furent consternés d'apprendre que l'armée de Sherman avait réussi une percée jusqu'en Géorgie. La victoire semblait sourire à New York et Boston, rivales traditionnelles de Halifax sur le plan commercial.

Au début des années 1860, la population de Halifax, forte de 25 000 âmes, était à la fois unie et divisée par une riche vie sociale. La ville était bien structurée en catégories qui tantôt s'excluaient mutuellement, tantôt se recoupaient. La religion et la politique divisaient la population de Halifax en camps bien distincts: que l'on fût conservateur, réformateur,



Halifax, vue de la citadelle (Notman, 1877). Les immeubles des banques ont remplacé dans le Halifax d'aujourd'hui les mâts des navires et les clochers des églises qui dominaient naguère son paysage.

catholique ou protestant, on était fier de son allégeance. Depuis qu'il avait quitté l'Irlande au milieu des années 1820, Edward Kenny, tenant négoce d'articles de nouveauté, s'était fait le défenseur de la cause des Irlandais catholiques de Halifax, devenant un ami intime de l'archevêque Connolly et assurant la présidence de la Charitable Irish Society. Kenny appuya fermement Joseph Howe, ardent réformateur, lorsque celui-ci fit campagne dans les années 1840 pour donner un gouvernement responsable à la Nouvelle-Écosse, mais il se joignit aux rangs des Conservateurs une décennie plus tard lorsque Howe s'attaqua à la religion⁷. Les clivages religieux et ethniques étaient donc le gage d'une vie politique animée. En 1875, John Dickie, un marchand de Truro ami de Kenny, passa à la postérité en devenant le premier et le seul président de l'histoire parlementaire canadienne à être mis en accusation. Son crime? S'être montré incapable de maîtriser l'Assemblée de la Nouvelle-Écosse, dont l'indiscipline était notoire⁸.

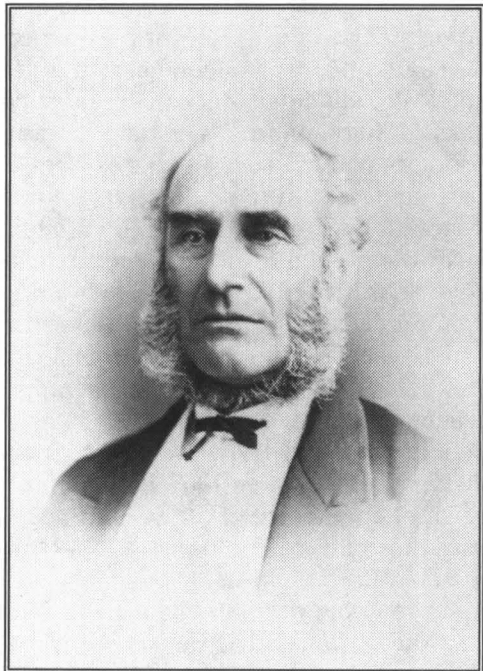
Si leur foi et leurs convictions politiques les divisaient, les Haligiens trouvaient un vaste terrain d'entente sur les plans social et commercial. Le mariage tissait des liens solides. Dans les années 1860, les familles Cunard et Duffus unirent leurs destinées, tout comme les Tobin et les Dwyer. D'autres contractèrent des liens ailleurs. Ainsi, en 1855, le fils d'Edward Kenny, Thomas, prit pour épouse une New-yorkaise, Margaret Burke, ce qui lui ouvrit la porte des milieux d'affaires florissants de cette métropole, dont la célèbre famille Roosevelt, aux puissantes relations. Mais le mariage n'était que l'une des fibres d'un tissu social complexe. En 1862, plus d'une centaine de notables de Halifax se regroupèrent pour former le Halifax Club, qu'ils choisirent d'installer dans un superbe immeuble de la rue Granville. À l'autre bout de la ville, l'élite faisait de la voile sur le bras nord-ouest. Les grands noms du commerce se faisaient construire de spacieuses demeures le long de la rue South Park et autour du bras. Celle d'A.G. Jones, *Bloomingdale*, se dressait à quelques pas à peine de *Thornvale*, résidence des Kenny, près du Bras.

Toutefois, c'est pour se porter à la défense du commerce de la ville que les négociants s'unissaient véritablement. Dès 1804, ils avaient formé le comité du commerce de Halifax pour promouvoir les intérêts de la ville dans le système commercial que la Grande-Bretagne entretenait avec ses colonies. Dans le plus pur esprit mercantile, ils tentèrent de monopoliser le commerce de la côte américaine et des Antilles. Au cours du demi-siècle qui suivit, ils durent en grande partie ravalier leurs ambitions. La Grande-Bretagne ayant adopté une politique de libre-échange dans les années 1840, Halifax dut chercher par tous les moyens à consolider sa position commerciale. Au cours de la décennie suivante, les négociants de Halifax commencèrent à faire valoir les avantages du chemin de fer qui, conjugué au libre accès au marché américain, leur permettrait de préserver et même d'étendre leurs débouchés vers l'intérieur. Cette période prolongée d'insécurité économique fit entrevoir pour la première fois à la colonie que son avenir économique dépendait peut-être d'une intégration avec ses colonies sœurs du

continent⁹. Ainsi, lorsque les politiciens des colonies du centre et des Maritimes se réunirent en 1864 à Charlottetown et à Québec pour s'entretenir d'un projet d'union, les négociants de Halifax se montrèrent fort intéressés.

La Confédération, comme bien d'autres questions politiques, divisa l'élite commerçante de Halifax. Les Libéraux, emboîtant le pas à Joseph Howe, trouvaient l'idée dangereuse, car elle signifiait à leurs yeux l'abandon du patrimoine océanique de la colonie. Des négociants tels que A.G. Jones, Jeremiah Northup, William S. Stairs et T.C. Kinnear ne se firent pas prier pour apposer leur signature sur les pétitions dénonçant l'union qui furent envoyées à Londres¹⁰. D'autres, en revanche, croyaient en l'union; Edward Kenny et John Tobin unirent leurs forces à celles de leur archevêque, Connolly, pour défendre les mérites du projet. Au printemps 1867, John A. Macdonald invita Kenny à faire partie du premier cabinet fédéral. Nommé au Sénat, Kenny deviendrait Receveur général. Le 1^{er} juillet 1867, un ami de Kenny, le docteur Charles Tupper de Halifax, lançait à la foule réunie au Parade Square que «la haute position sociale, commerciale et législative de Kenny» en faisait un candidat idéal «pour représenter les intérêts de la Nouvelle-Écosse au gouvernement général¹¹». Quelques mois plus tard, A.G. Jones, à la fois ami intime et opposant politique de Kenny, allait être élu sous la bannière libérale afin de combattre la Confédération à Ottawa. Tupper serait le seul Conservateur de l'équipe Macdonald à se faire élire dans la province.

—•••—
Jeremiah Northup.
—•••—



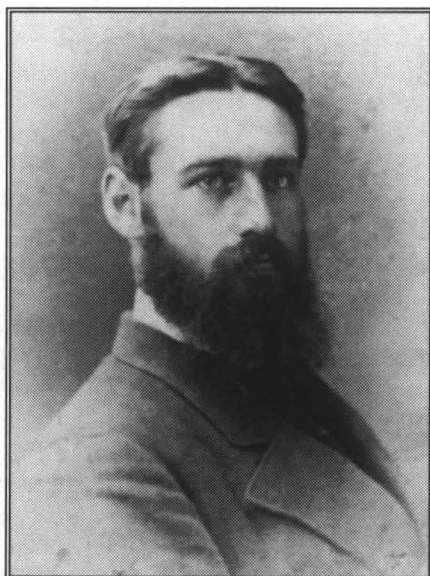
Ainsi, au-delà du majestueux spectacle qu'offrait le port, le monde des affaires de Halifax constituait, dans les années 1860, un groupe curieusement uni et divisé dont le pouvoir économique et politique était en train d'évoluer de façon graduelle mais irréversible. Derrière la façade des apparences, un sentiment de précarité s'insinuait peu à peu. Le danger prenait parfois des formes plus concrètes. Ainsi, en 1859, un incendie ravagea la rue Granville et le cœur du quartier des affaires. En 1866, le *S.S. England* amena le choléra à l'entrée du port. Quatre ans plus tard, un groupe de négociants de Halifax dont faisait partie le fils de Kenny, Edward, quitta Halifax à destination de l'Angleterre, où ils se rendaient chaque hiver pour passer leurs commandes. Le *City of Boston*, de la compagnie Inman, disparut corps et biens sans laisser aucune trace.

Dans le monde des affaires du milieu du XIX^e siècle, c'étaient pourtant des dangers moins tangibles qui engendraient l'inquiétude la plus profonde et menaient bien souvent à la ruine. L'économie néo-écossaise, aux confins d'un vaste empire commercial, exerçait bien peu d'influence sur les facteurs dont dépendait sa prospérité. Le cours des marchandises qu'elle écoulait en Europe était fixé dans des marchés lointains et imprévisibles. La demande de poisson et de bois d'œuvre était connue comme étant capricieuse. Les concurrents — les marchands de bois d'œuvre de la Baltique, par exemple — pouvaient inonder le marché anglais, faisant ainsi baisser les prix et ne laissant aux producteurs canadiens d'autre choix que de vendre leur production saisonnière à vil prix dans un marché engorgé. La production canadienne, de par sa nature même, obéissait au rythme des saisons. Bûcherons et pêcheurs avaient besoin de crédit au printemps, alors que leur production n'atteindrait le marché qu'à la fin de l'automne, sans aucune garantie de prix. La situation fut aggravée au cours des quelques décennies qui suivirent la Confédération par une récession persistante à l'échelle mondiale, qui déprima les marchés des produits de base tout au long des années 1870 et 1880. Les faillites devinrent monnaie courante. Lorsque deux sociétés très en vue de Halifax déposèrent leur bilan en 1872, le *Monetary Times* signala que la nouvelle avait donné lieu à «des rumeurs tellement absurdes [...] qu'un étranger séjournant à Halifax [...] serait tenté de croire que tout le secteur du commerce était sur le point de se désintégrer¹²».

L'échafaudage du commerce à Halifax reposait en grande partie sur des sociétés de personnes à la composition mouvante, dont les fondements juridiques étaient bien peu solides. Il n'existait pas de sociétés par actions qui auraient permis de répartir les risques et d'élargir les sources de capitaux; jusqu'en 1869, il n'existait aucun semblant de loi sur la faillite, et la loi adoptée par la suite était peu contraignante pour les débiteurs¹³. Aussi les sociétés de personnes se formaient et se défaisaient régulièrement. Un jour on faisait fortune, le lendemain on était ruiné, et le surlendemain le cycle recommençait. Les rapports confidentiels de l'agent de R.G. Dun & Company à Halifax fournissent à l'historien un aperçu privilégié

sur ce monde des affaires en perpétuelle évolution. L'agence Dun, qui avait essaimé dans tout le continent à partir de son siège de New York dans les années 1850, répondait à un besoin né d'une pénurie chronique de renseignements financiers et commerciaux; les commerçants ne savaient à peu près rien de la situation de fortune ou de la solvabilité de ceux avec qui ils cherchaient à faire affaire. Ainsi, Dun avait placé des agents dans les principaux centres commerciaux de l'époque, pour qu'ils y glanent des renseignements que l'agence se chargeait ensuite de vendre. Les cotes de crédit établies à cette époque par Dun pour Halifax nous permettent donc de voir «de l'intérieur» un milieu des affaires qui vivait dans un climat de nervosité.

Les fortunes diverses de Thomas C. Kinnear, fort actif dans le commerce avec les Antilles et le Brésil, illustrent bien la précarité du succès en affaires au cours de cette période à Halifax. En 1864, l'agent de Dun accordait à l'entreprise de Kinnear la cote «A1 à tous égards [...] la solvabilité de l'entreprise ne fait aucun doute¹⁴». Dans sa jeunesse, A.G. Jones avait été commis dans l'entreprise de Kinnear et, dans les années 1860, celui-ci avait joué un rôle de premier plan dans les chemins de fer à Halifax et la télégraphie en Nouvelle-Écosse. Pourtant, en 1874, Kinnear se trouva dans l'obligation de vendre aux enchères ses biens personnels, à sa résidence de la rue South, pour pouvoir rembourser ses dettes commerciales¹⁵. Malgré cela, il n'allait pas tarder à rétablir la situation pour laisser à son décès, en 1880, une succession évaluée à environ un demi-million de dollars, en dépit des «lourdes pertes» qu'il avait subies peu avant sur de mauvais placements¹⁶.

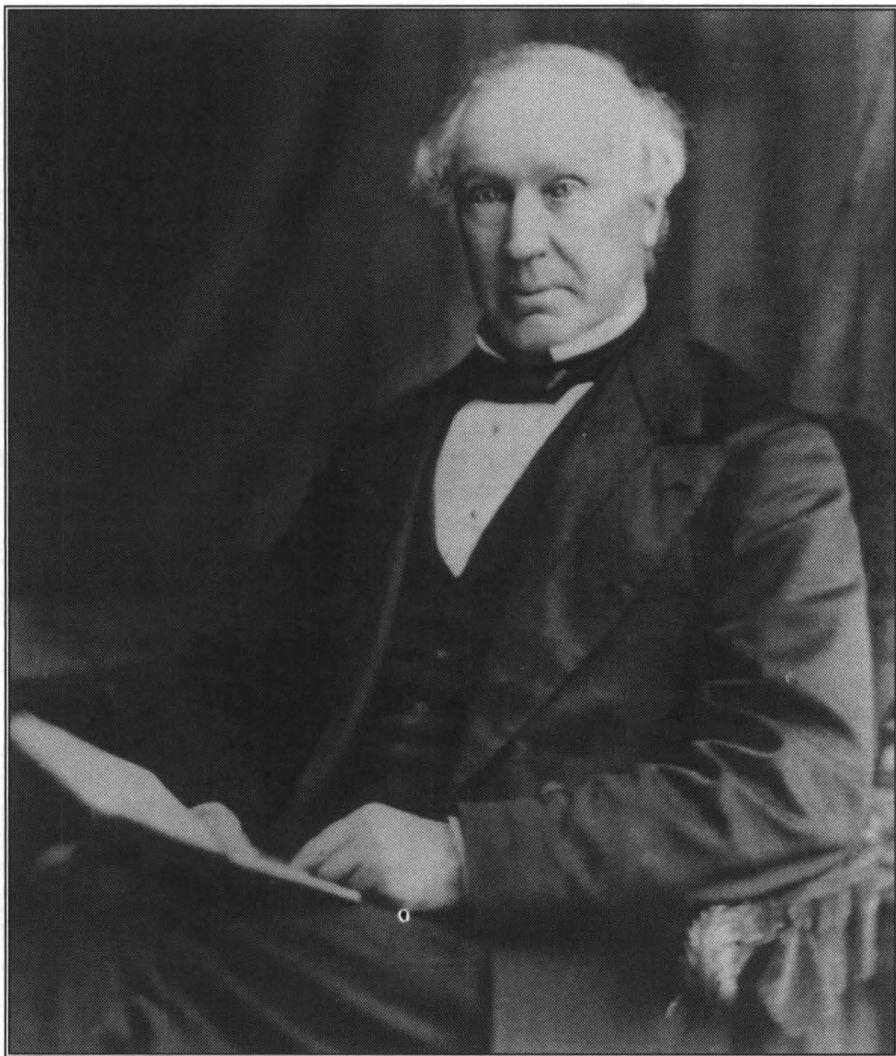


Thomas C. Kinnear (à gauche) et John Tobin (à droite).

Cette fragilité de la réussite en affaires menait parfois, aussi, à celle de l'esprit. Émigrant arrivé de Kilkenny dans sa jeunesse, John Tobin avait bâti sa fortune à la force du poignet dans le commerce et dans le lancement de compagnies ferroviaires. En 1860, l'agent de Dun le qualifiait d'homme «très riche» auquel on pouvait faire confiance «les yeux fermés pour toute opération». John A. Macdonald devait plus tard recruter Tobin pour faire campagne en faveur de la Confédération. On ne saura jamais exactement pourquoi — était-ce que les Néo-écossais étaient beaucoup plus tièdes à l'endroit du Canada ou que la pression des affaires devenait trop forte — mais Tobin sombra dans une profonde dépression et, le matin du 9 juin 1869, mit fin à ses jours à l'aide d'une carabine, dans son jardin. L'évêque Connolly, qui était son ami, s'arrangea discrètement pour que Tobin soit inhumé en terre bénite, dans le prestigieux cimetière Holy Cross¹⁷.

Étant donné les hauts et les bas de l'économie de Halifax, les négociants en vinrent à accorder beaucoup d'importance à la «moralité» de ceux avec qui ils désiraient faire affaire. Comme la loi ne leur apportait que peu de garanties et que les renseignements commerciaux fiables étaient rares, ils n'avaient d'autre choix que de se fier à la parole donnée. L'agent de Dun accordait une attention toute particulière à la réputation et à la moralité: «dit ce qui lui passe par la tête, manque de plomb dans la cervelle», «dépressif, séjourne actuellement aux É.-U.», «vit sur un grand pied» ou «chicanes familiales ayant amené la dissolution de la société¹⁸».

L'une des maisons de Halifax qui se distinguait par sa stabilité était celle de la famille Kenny. En 1853, Dun résumait ainsi le succès des Kenny: «gros volume d'affaires, surtout des importations de Grande-Bretagne. Établis depuis 25-30 ans. Arrivés d'Irlande pauvres. Hommes d'affaires avertis [...], Irlandais, riches, bons.» En 1876, le rapport de Dun se lisait ainsi: «aucun changement, parfaitement fiable.» Nés dans le comté de Kerry, Thomas et Edward Kenny avaient débarqué à Halifax en qualité de commis d'une entreprise de Cork qui faisait des affaires des deux côtés de l'Atlantique. En 1828, ils fondaient T. & E. Kenny & Co., grossistes et détaillants en nouveautés. Edward était le plus dynamique des deux, se faisant par exemple élire à la mairie de Halifax en 1842. Ainsi que l'évêque Connolly devait le confier plus tard au Premier ministre Macdonald, Edward «préfère le geste à la parole, ce qui est tout à son honneur. Il vaut à lui seul toute une équipe¹⁹». Lorsqu'il s'éteignit en 1868, Thomas, qui n'avait jamais pris femme, laissait plus de 100 000 £ et le contrôle de l'entreprise à son frère. La disparition en mer de son fils, également prénommé Edward, en 1870 signifiait que son cadet, Thomas E., né en 1833, allait prendre la tête de l'entreprise. En 1876, Kenny père se retirait complètement des affaires, la succession étant assurée. L'agent de Dun évaluait alors l'entreprise à plus de un million de dollars.



Sir Edward Kenny.

Si les Kenny avaient prospéré dans le port de Halifax, c'est parce qu'ils avaient appris à limiter leurs risques. Ainsi, ils abandonnèrent en 1850 le commerce de détail, secteur peu stable, pour se concentrer sur le commerce de gros. Ils se diversifièrent en se lançant dans le transport maritime et commencèrent à participer aux nouvelles entreprises financières et industrielles qui naissaient à Halifax. Les Kenny sentaient manifestement que l'ampleur et la variété de leurs intérêts financiers et commerciaux offraient la meilleure garantie de survie dans une économie aux prises avec l'insécu-

rité du commerce océanique. C'était la même promesse de sécurité qui les attirait dans le projet de confédération avec le Haut et le Bas-Canada en 1867. Lorsque Thomas E. commença à s'affirmer à la tête de l'entreprise familiale dans les années 1870, il remplaça également son père à titre de principal porte-parole des Irlandais catholiques de Halifax. De concert avec des amis exerçant des professions libérales tels que Charles Tupper et John Thompson, Kenny apprit rapidement à prendre la parole en faveur du Canada. En 1878, Macdonald essaya de le persuader de se porter candidat conservateur sur la scène fédérale. «Mon père et mon frère ont quitté l'entreprise il y a environ un an, répondit respectueusement Kenny, et je n'ai pas d'associé. Je suis donc extrêmement occupé, ce qui m'empêche de prendre une part active à la politique²⁰.» Macdonald reviendrait à la charge.

Tout comme les Kenny, l'ensemble des milieux d'affaires cherchait à se prémunir contre les risques. Les différents maillons de l'économie commerçante étaient reliés par une fragile chaîne, celle du crédit, qui dans le cas d'une entreprise comme T. & E. Kenny partait des salles d'exposition de Manchester, où la marchandise était achetée à crédit en plein hiver, pour aboutir aux magasins ruraux de la Nouvelle-Écosse, où la marchandise serait revendue, là encore souvent à crédit, aux agriculteurs et aux pêcheurs. Halifax n'était que le maillon central de cette chaîne. Pour ajouter à la complexité de la situation, toute une variété de monnaies circulaient en Amérique du Nord britannique. Même si la «monnaie de Halifax», cotée cinq shillings par rapport au dollar d'argent espagnol, s'était imposée depuis les années 1760 à titre de monnaie «officielle» de la colonie, il n'y avait en fait aucun système de change stable. Il arrivait souvent que l'on manque d'espèces sonnantes et trébuchantes — sous la forme d'un assortiment varié de pièces d'or et d'argent — pour subvenir aux besoins d'une économie naissante. Pour les opérations financières à plus long terme, les négociants avaient recours à un système complexe de lettres de change et de billets à ordre qui étaient soumis à toutes sortes d'impondérables, dont le moindre n'était pas un taux de change en perpétuelle fluctuation. De bonnes perspectives de profit s'offraient donc à ceux qui étaient en mesure de jouer un rôle de courtier en vendant des devises ou en escomptant des lettres de change*. Tout au long de la pre-

* Les lettres de change jouaient un rôle crucial dans l'économie canadienne à ses débuts. Dans son *Dictionary of Banking* (publié à Londres en 1911), Thomson reprend la définition figurant dans une loi britannique de 1882 sur les lettres de change; la lettre de change y est définie comme «un ordre, sans conditions, donné par écrit, adressé par une personne à une autre, signé par celle qui le donne, mandant à celle à qui il est adressé de payer sur demande, ou à une époque future déterminée ou susceptible de l'être, une somme d'argent précise à une personne ou à l'ordre d'une personne désignée, ou au porteur». Si le détenteur d'une lettre de change ne désire pas la conserver jusqu'à l'échéance, il peut chercher à s'en défaire auprès de sa banque ou d'un intermédiaire, qui lui verse le montant de la lettre de change moins l'escompte. Ainsi, au cours des années 1860, un marchand de Truro pouvait s'engager par une lettre de change à payer «sur demande dans les quatre-vingt-dix jours de la présente à John Smith [grossiste de Halifax] [...] la somme de cent dollars pour valeur reçue». Un timbre-poste apposé sur la lettre de change la rendait exécutoire.

mière moitié du XIX^e siècle, les marchands de Halifax se battirent pour exercer plus d'emprise sur ce processus et se libérer du joug financier de Londres et de New York. Les Néo-écossais ne sont pas les pionniers de la banque en Amérique du Nord britannique. Dès 1792, des négociants de Montréal avaient mis sur pied une banque rudimentaire, la Canada Banking Company; en 1822, ils avaient créé une banque à part entière, la Bank of Montreal*. En 1801, dans le plus pur esprit mercantile, les négociants de Halifax avaient rassemblé 50 000 £ par souscription dans l'espoir d'obtenir le monopole des opérations bancaires dans la colonie, mais l'Assemblée de la Nouvelle-Écosse s'était opposée à leur demande. La pénurie de monnaie de circulation et l'insuffisance du crédit avaient de nouveau amené le comité du commerce de Halifax à monter une campagne en faveur de l'obtention d'une charte en 1811. Rejetant cette demande, le gouvernement avait plutôt décidé de mettre en circulation des bons du Trésor pour tenir lieu de monnaie. Cette mesure ne satisfaisait pas les négociants qui, après avoir essuyé un troisième refus en 1822, décidaient en 1825 de fonder une banque privée. La Halifax Banking Company n'avait pas de charte et appartenait à un petit cercle de négociants dont la figure dominante était Enos Collins. Collins s'était enrichi en faisant la course pendant la guerre de 1812 et en se lançant ensuite dans le transport maritime. La «banque de Collins», comme on la surnommait, était logée dans un immeuble de pierre situé derrière les quais, rue Water. Disposant d'un monopole de fait, la Halifax Banking Company prospérait grâce aux opérations de change avec New York et Boston ainsi qu'à l'émission de ses propres billets, qu'utilisaient les négociants locaux²².

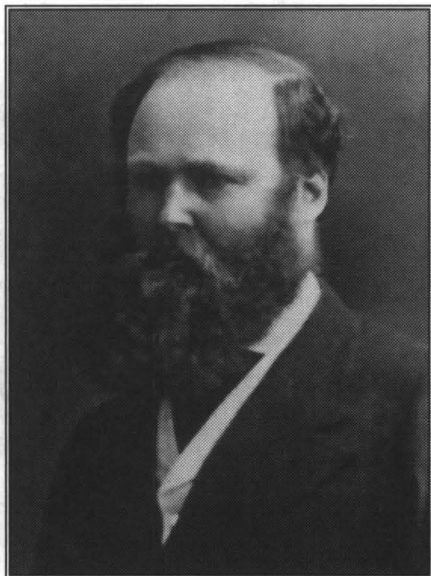
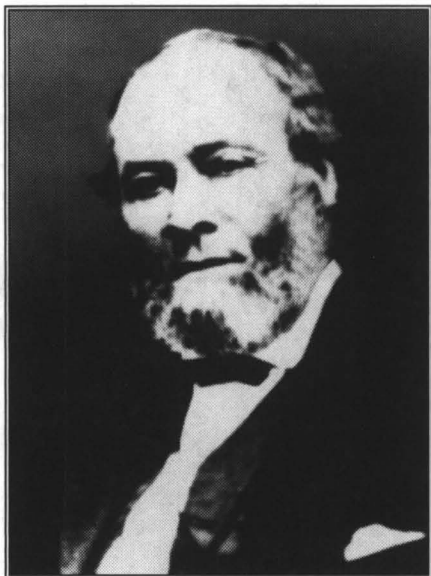
Cependant, le succès attisait les jalousies. L'emprise qu'exerçait Collins sur le financement des opérations commerciales poussa ses concurrents à solliciter une charte pour une banque qui serait accessible à un plus grand nombre de commerçants. Une lutte acharnée se déroula alors au niveau politique, Collins et ses amis essayant d'étouffer la concurrence dans l'œuf. Ils devaient échouer. La charte accordée par l'Assemblée de la colonie à la Bank of Nova Scotia en 1832 a été qualifiée de «plus avant-gardiste de l'époque²³». Fournissant l'une des premières illustrations du pragmatisme bancaire au Canada, la charte précisait le capital de la banque, son droit d'émission de billets et, surtout, diverses garanties pour ses actionnaires et ses clients. Il était interdit à la banque d'accorder des prêts sur le marché notoirement instable de l'immobilier, ainsi que de faire crédit sur la garantie de ses propres actions. Elle devait chaque année tenir une assemblée et présenter un état de sa situation au gouvernement. La responsabilité des actionnaires était limitée au double de la valeur de leurs actions.

La Banque de Nouvelle-Écosse prospéra dès le début. Ses billets s'imposèrent rapidement et son bureau de Bedford Row devint une source

* La Banque de Montréal a vu le jour en 1817, mais n'a reçu sa charte qu'en 1822.

accessible de crédit commercial. L'agent de Dun notait en 1855 qu'elle disposait de «ressources illimitées» et lui accordait en 1864 «la meilleure des cotes». En 1837, la banque avait ouvert des succursales à Windsor et à Saint-Jean. D'autres groupes de négociants de Halifax ne tardèrent pas à reprendre la recette à leur compte. En 1856, William Stairs fut l'instigateur d'une campagne de souscription d'où devait naître la Union Bank of Halifax. Au cours de la décennie suivante, des chartes furent accordées à des banques de Yarmouth et de Windsor, ainsi qu'à la People's Bank of Halifax. Toutes ces institutions étaient essentiellement des banques d'affaires, qui escomptaient des lettres de change, procédaient à des opérations de change et recevaient des dépôts portant intérêt à 3 p. 100 l'an. Il convient de signaler qu'à la même époque des négociants de Halifax travaillaient également à mettre sur pied d'autres entreprises de services financiers. C'est ainsi qu'en 1862, sept négociants dont certains étaient bien connus, comme Tobin, Duffus et Jones, se regroupaient pour former l'Acadia Insurance Company²⁴. Aucune banque de la Nouvelle-Écosse ne fit faillite au cours des années précédant la Confédération. Breckenridge concluait que «le système bancaire conçu à l'origine donnait lieu à si peu de problèmes, facilitait tellement les affaires et favorisait à un tel point la prospérité de l'économie que personne n'était tenté de le changer» à l'avènement de la nouvelle nation²⁵.

Étant donné cette prolifération de banques, il n'était guère étonnant que la prospérité engendrée par la guerre de Sécession au début des années 1860 donne naissance à une autre banque — une de plus — à Halifax. Il ne s'agissait au début que d'une rumeur. Il fut mentionné plus tard que les «capitalistes» à l'origine de cette rumeur «avaient si bien tenu leur langue que très peu de gens étaient au courant du projet²⁶». La rumeur fut accréditée lorsque le 4 février 1864, «après avoir expédié les questions courantes» à la réunion du conseil d'administration de la Union Bank, deux des administrateurs, John Duffus et Thomas Kinneer, remirent leur démission au président Stairs, expliquant qu'ils «s'étaient associés à d'autres messieurs pour former une nouvelle institution bancaire²⁷». Ces «autres messieurs» étaient tous des visages connus dans le port de Halifax. James Merkel, qui allait rapidement devenir président de la nouvelle banque, était un marchand à la commission et aux enchères qui avait pris sa retraite. D'après le peu de renseignements que nous possédons sur lui, c'était un homme «paisible et affable, estimé à juste titre pour sa droiture et son intégrité²⁸». Parmi les sept autres fondateurs, William Cunard était sans conteste le plus connu. Fils du redoutable Samuel Cunard, William était très actif dans le transport maritime, la réparation de navires et l'exploitation du charbon au Cap-Breton. L'agent de Dun lui accordait la cote «A1» tant pour sa «surface financière» que pour sa «solvabilité générale». Les six autres négociants — Thomas Kinneer, Edward Kenny père, Jeremiah Northup, John Tobin, George Mitchell et John Duffus — étaient tous solidement établis.



James W. Merkel (à gauche) et William Cunard (à droite).

Les huit fondateurs optèrent pour la structure de la Halifax Banking Company, c'est-à-dire pour une banque privée qui fonctionnerait sans charte, libre de toute contrainte imposée par les pouvoirs publics. À la fin d'avril, ils faisaient paraître dans la presse locale des annonces faisant connaître leur intention «d'escompter des billets à ordre et des acceptations, de consentir des avances sur des titres agréés, d'acheter et de vendre des lettres de change, de recevoir des fonds en dépôt et d'effectuer toutes autres opérations relevant d'un établissement bancaire²⁹». Le capital s'élevait à 200 000 \$, dont 160 000 \$ étaient prétendument libérés. Ayant loué les anciens locaux de la Bank of Nova Scotia au 86-88 Bedford Row, la Merchants' Bank ouvrait ses portes le 2 mai.

Il reste peu de documents de cette époque sur la Merchants' Bank. À titre de société de personnes, elle ne comptait aucun actionnaire dans le public et n'avait aucune explication à fournir à sa clientèle de commerçants. «Elle est de création récente, notait l'agent de Dun en 1865, mais elle a bonne réputation, passant pour une institution compétente encore que limitée dans ses moyens, par comparaison avec les banques plus anciennes, et a pour actionnaires certains des hommes les plus riches de l'endroit³⁰.» Son fonctionnement était généralement entouré d'un certain mystère. Ce que nous savons, c'est que les administrateurs se réunissaient tous les jours, sauf le dimanche, à midi (Bedford Row n'étant qu'à quelques pas des quais) pour approuver les demandes d'escompte et de prêt que leur présentait George Maclean, dont le poste de caissier en faisait le plus haut



Bedford Row un jour du marché. Photographie non datée prise par Notman au milieu des années 1880. C'est dans cette courte rue en bordure de la mer qu'ont vu le jour plusieurs banques de Halifax. La Merchants' Bank ouvrit ses portes en 1864 au 86-88 Bedford Row, bâtiment que l'on peut distinguer à l'arrière-plan.

salarié de la banque. Ils se réunissaient à l'étage supérieur du local plutôt miteux de la banque, autour d'une petite table ovale que l'on peut encore voir de nos jours dans la salle du conseil de la banque à Montréal. Les réunions duraient rarement plus de quelques minutes, les administrateurs connaissant bien tous les clients. Pour faciliter le commerce international, la banque était l'agent de l'Imperial Bank de Londres et de trois banques des colonies, la Union de Terre-Neuve, la Union de l'Île-du-Prince-Édouard et la New Brunswick Bank. Aux yeux de tous les administrateurs, la banque constituait une activité connexe à leur occupation essentielle, le commerce. Il s'agissait toutefois d'une activité lucrative: entre 1864 et 1869, la Merchants' rapportait 9 p. 100 par an sur le capital investi.



L'immeuble de la Merchants' Bank, Bedford Row.

En avril 1869, les billets en circulation, les dépôts et les comptes courants de la Merchants' totalisaient 500 000 \$. Cette somme était garantie par 335 000 \$ en espèces. Toutes les dépenses initiales avaient été payées; de faibles frais généraux et une petite taxe annuelle versée à la ville constituaient les seules dépenses de la banque. Celle-ci ne comptait à ses débuts que trois employés: George Maclean*, le caissier âgé de trente ans, Henry Romans, préposé au guichet, et William Hood, le messager, qui était tenu d'habiter sur place. Un commis, Cyril Francklyn, se joignit à eux en 1869³¹. La Merchants' était donc la plus petite banque de Halifax dans les années 1860.

À la Confédération, les négociants de Halifax étaient fort satisfaits de leurs activités bancaires. En 1869, ils attirèrent l'attention du ministre

* Il n'est pas du tout exclu que Maclean ait été le frère de John S. Maclean, négociant de Halifax qui présida la Banque de Nouvelle-Écosse de 1874 à 1889. Les documents ne permettent pas de l'affirmer avec certitude.



Vers la fin des années 1860, William Notman, célèbre photographe de Montréal, ouvrit un studio rue George, à Halifax. Le tout-Halifax se pressait à sa porte afin de poser pour la postérité. Les premiers administrateurs de la Merchants' Bank ne faisaient pas exception. De ces photographies se dégage une impression de force, de gravité et d'aisance matérielle caractéristique des banquiers de l'époque. À mesure que la banque grandissait, ses employés commencèrent à fréquenter le studio de Notman; le caissier David Duncan (photo du haut) et le comptable Edson Pease (photo du bas, avec sa famille) posèrent tous deux au milieu des années 1880.

des Finances du nouveau Dominion sur le fait que «le système bancaire en place en Nouvelle-Écosse fonctionne avec succès depuis plus de trente ans et a joué un rôle de premier plan dans la mise en valeur des ressources de la province et l'expansion de son commerce [...] Le public est satisfait du système et ne souhaite aucun changement³²». La situation n'était pas aussi rose dans le Haut-Canada. Le développement relativement harmonieux des neuf banques des Maritimes contrastait avec l'instabilité qui caractérisait les dix-huit banques en activité en 1867 dans les régions centrales. La vigoureuse croissance de l'économie dans ces régions au cours des années 1850 et 1860 avait donné naissance à un assemblage hétéroclite d'institutions bancaires. Les plus en vue étaient celles qui détenaient une charte coloniale. À leur tête, la Banque de Montréal disposait d'un actif de six millions de dollars et entretenait des rapports privilégiés avec le gouvernement provincial, dont elle était à la fois le banquier et l'agent financier. Si les banques de Halifax, au premier rang desquelles venait la Banque de Nouvelle-Écosse avec un actif de seulement 560 000 \$, avaient une crainte en 1867, c'était bien que les banques de la rue Saint-Jacques à Montréal ne se mettent à convoiter leur territoire — crainte qui allait bientôt se révéler fondée. Les régions centrales possédaient également des banques privées par actions et une banque détenant une charte royale, la Bank of British North America. On comptait également une poignée de banques «libres», issues d'une expérience menée dans les années 1850 pour essayer de reproduire la structure mise en place dans l'État de New York, c'est-à-dire des petites banques locales assujetties à un code de principes bancaires généraux³³.

Le problème essentiel du système bancaire dans les régions centrales ne tenait pas à la diversité des institutions, mais plutôt à une croissance trop rapide. Si l'on y ajoutait sa vulnérabilité aux récessions commerciales prononcées, notamment en 1857, et une tendance à accorder des prêts excessifs dans le secteur immobilier, tous les ingrédients étaient réunis pour expliquer l'instabilité du système. C'est ainsi que, en 1866, la Bank of Upper Canada faisait faillite, avant d'être imitée un an plus tard par la Commercial Bank. Comme les colonies de la côte est, celles du centre du Canada souffraient d'une pénurie chronique d'espèces; en 1866, le gouvernement du Haut-Canada avait tenté maladroitement de lancer une monnaie liée au trésor public³⁴.

Malgré les secousses qui ébranlaient le système bancaire dans les régions centrales, il ne faisait aucun doute dans l'esprit des Canadiens que les banques éparpillées aux quatre coins du nouveau Dominion étaient le moteur financier de la croissance économique. «Les banques représentaient les trois quarts de l'actif des intermédiaires financiers, a relevé l'économiste E.P. Neufeld, toutes les opérations de change passaient par elles, et leurs actions étaient de loin les titres les plus importants négociés dans des bourses de valeurs encore embryonnaires³⁵.» Les Canadiens utilisaient leurs billets en toute confiance. Par conséquent,

on s'attendait implicitement à ce que le pacte confédératif s'accompagne de normes régissant le système bancaire à l'échelle nationale.

Alors que les Américains avaient opté pour un système de banques à établissement unique, dont chacune était limitée par les ressources financières locales, les Canadiens avaient adopté le modèle écossais des banques à succursales. La croissance des banques à succursales, de nouvelles cellules venant s'ajouter au système existant, permettait de faire circuler rapidement les fonds entre les secteurs qui affichaient des excédents et ceux dont les besoins dépassaient les ressources. À l'instar du Canada avec sa nouvelle structure politique, chaque banque allait devenir une sorte de fédération composée d'un siège social fort et de succursales disséminées ici et là. C'est pourquoi l'*Acte de l'Amérique du Nord Britannique* accordait une compétence exclusive au gouvernement fédéral en matière de monnaie et de banques. L'intégration des divers régimes bancaires dans les colonies avait été reléguée à l'arrière-plan, au début, par les exigences politiques inhérentes à la fondation de la nouvelle nation. En 1867, le Parlement avait adopté en toute hâte une loi sur les banques* qui pour l'essentiel maintenait le *statu quo* jusqu'à la fin de 1869. Les banques provinciales se voyaient conférer le droit d'opérer à l'échelle nationale, un droit dont la Banque de Montréal allait se prévaloir à Halifax. À tous les autres égards, la réforme du système bancaire était remise à plus tard. En 1868, les billets provinciaux qui avaient été mis en circulation en 1866 devinrent des billets du Dominion.

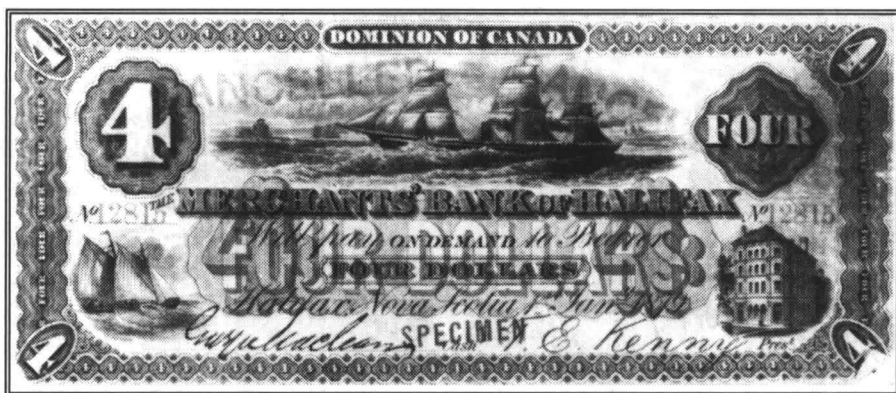
La Confédération eut un effet à tout le moins mitigé sur le conseil d'administration de la Merchants' Bank. En fait, celui-ci se retrouva divisé en deux camps diamétralement opposés. L'élite des négociants de Halifax avait ceci de remarquable que ses membres pouvaient s'associer dans des entreprises commerciales tout en s'affrontant farouchement sur le plan politique. Entre 1867 et 1870, les associés de la Merchants' débattirent entre eux du destin politique de la Nouvelle-Écosse. Au début des années 1870, les partisans de la Confédération, ayant eu le dessus, allaient faire de la banque une institution prête à jouer son avenir au sein du pays. En 1867, toutefois, la partie était loin d'être gagnée. Jeremiah Northup et Thomas Kinnear se rangèrent au côté de Joseph Howe pour combattre le projet de Confédération, qu'il considérait comme risqué. Northup se fit élire sous la bannière libérale à l'Assemblée provinciale à titre d'adversaire de la Confédération, grâce à l'appui, notamment, d'éminentes familles telles que les Stairs et les Jones. Parmi les autres administrateurs, John Tobin et Edward Kenny embrassèrent la cause de la Confédération. Tobin allait être défait aux élections fédérales de 1867 tandis qu'Edward Kenny père entrerait au cabinet Macdonald par la petite porte, en étant nommé au Sénat.

* *N.d.t.*: celle-ci s'appelait à l'origine «Acte des banques», avant de devenir la «Loi des banques». Nous employons ici l'appellation moderne.

Une généreuse dose de flatteries et de faveurs politiques permirent à John A. Macdonald de venir bientôt à bout des susceptibilités des Néo-écossais. En 1869, l'homme d'Ottawa à Halifax, Charles Tupper, avait réussi par la négociation à être en «meilleurs termes» avec Howe, et l'opposition à la création d'une nouvelle nation s'était évanouie. En 1870, Macdonald avait habilement nommé Northup au Sénat et s'était insinué dans les bonnes grâces de certains des anciens adversaires de la Confédération comme John F. Stairs, fils de William. Une fois l'allégeance de la Nouvelle-Écosse acquise à Ottawa, Kenny père était revenu à Halifax muni d'un titre de chevalier (Howe étant entré au cabinet fédéral) avant de prendre une semi-retraite. Il revenait alors à son fils Thomas d'entretenir la sympathie toute nouvelle que la banque de son père aussi bien que la ville éprouvaient maintenant pour la cause fédérale³⁶.

Au printemps 1869, le président Merkel et les administrateurs de la Merchants' hésitaient sur le parti à prendre. Pour lucrative qu'ait été leur institution jusque-là, il était clair qu'elle devrait bientôt se conformer à des règles nationales. La loi temporaire sur les banques adoptée en 1867 devait expirer à la fin de l'année et, peu importe ce qui allait se passer ensuite, une charte fédérale semblait être le prix minimum à payer pour être admis dans le monde nouveau de la banque au Canada. De même, l'intention du gouvernement fédéral de créer une monnaie nationale allait dépendre de la conclusion d'un compromis avec les banques à charte. Aussi le conseil d'administration annonçait-il en avril 1869 son intention d'obtenir une charte fédérale: «Les changements prévus des lois régissant le commerce de banque et la monnaie dans la province nous ont incités à demander une charte qui nous permettra de transformer la présente société, connue sous la raison sociale de Merchants' Bank, en une banque par actions³⁷.» Les banques provinciales ne pouvaient s'étendre à l'échelle nationale sans charte fédérale. La nouvelle banque fédérale devait s'appeler Merchants' Bank of Halifax, afin de se distinguer de la Merchants' Bank of Canada qui était déjà active dans le centre du pays. Calquant leur charte sur celle de la Union Bank of Halifax, les administrateurs annoncèrent que le capital serait de un million de dollars, dont la moitié resterait entre leurs mains et le solde serait offert au public sous forme d'actions de 100 \$. La banque aurait ainsi un capital de 300 000 \$.

L'obtention de leur charte, qui avait reçu la sanction royale le 22 juin 1869³⁸, n'avait pas réussi à dissiper entièrement les inquiétudes des administrateurs de la Merchants'. L'un des leurs, John Tobin, venait de se donner la mort, dix jours plus tôt. Au niveau de l'institution, on se préoccupait beaucoup de la forme que prendrait la nouvelle loi sur les banques prévue par Ottawa. Macdonald avait choisi comme ministre des Finances John Rose, avocat de Montréal spécialisé dans le droit des sociétés. Rose avait pour sa part demandé conseil à l'agent financier du nouveau gouvernement fédéral, la Banque de Montréal. Profondément influencé par E.H. King, directeur général de cette dernière, Rose opta pour un système bancaire et monétaire



Billet de quatre dollars émis par la Merchants' Bank of Halifax en 1879. Comme le sceau de la banque, ses billets avaient pour thème l'océan. Les dessins de voiliers fendant les flots qui ornent la partie centrale et le coin inférieur gauche du billet étaient l'œuvre d'un des commis de la banque. Le président Kenny et le caissier Maclean signaient chacun des billets émis; les administrateurs supervisaient la destruction des vieux billets dans un four situé au sous-sol du siège social. Tout comme les autres banques canadiennes, la Merchants' Bank, qui devint plus tard la Banque Royale, continua à émettre ses propres billets jusqu'au début des années quarante.

national dans lequel, selon son projet, les banques existantes n'auraient plus le droit d'émettre leurs propres billets, gagés sur leur crédit. Le gouvernement se proposait plutôt d'émettre ses propres billets, lesquels seraient remis aux banques moyennant le dépôt d'obligations du Dominion. Il ne resterait ainsi qu'une ou deux «grandes banques» — dont évidemment, dans l'esprit de King, la Banque de Montréal — pour financer le commerce à l'échelle nationale, les autres institutions étant reléguées à un rôle de distributrices locales de monnaie. Même si le projet de création d'une monnaie nationale uniforme n'était pas dépourvu de mérite, le plan de Rose semblait avoir pour effet de transformer le système bancaire canadien en une structure instable formée de banques locales ou à établissement unique. Les banquiers canadiens furent à peu près unanimes à condamner ce plan, qui menaçait de les priver des profits réalisés sur les billets et, plus grave encore, de réduire leur capacité de financer le cycle du commerce. En effet, les fonds qui devraient être consacrés à l'achat de titres du Dominion, lesquels seraient ensuite déposés à Ottawa, ne pourraient servir au financement du commerce. Le retour des banques à établissement unique les obligerait à fermer leurs succursales.

Cet exemple frappant de la solidarité des banquiers canadiens, unis dès le début de la Confédération pour défendre leurs intérêts, força Rose à abandonner son plan — et plus tard son poste — à la mi-juin. Les banquiers de Halifax se réunirent en avril afin de rédiger une pétition avisant Ottawa que le projet était trop «radical». Leurs billets avaient toujours été

convertibles en or, et le plan de Rose se ramenait au fond à un «prêt obligatoire» au gouvernement, qui tarirait la source du crédit pour les commerçants canadiens. Peter Jack, de la Union Bank, fut chargé de se rendre à Ottawa en qualité de porte-parole de «toutes les banques de Halifax». Les banquiers de l'Ontario et du Québec, parmi lesquels King brillait par son absence, joignirent leur voix à celle des banques des Maritimes³⁹. Ainsi, sans s'être concertés, les banquiers de Toronto, de Montréal et de Halifax en étaient venus à faire front commun, à se comporter comme une industrie nationale. Bien rares furent les ministres des Finances qui, après John Rose, se trouvèrent en si profond désaccord avec les banques du pays. L'incident de 1869 avait établi un précédent. Les banquiers et les hommes politiques devaient à partir de cette date recourir à la consultation, et les changements allaient être mis en œuvre graduellement pour ne pas compromettre la stabilité du système à l'échelle nationale.

Les lois sur les banques de 1870 et de 1871 illustraient ce nouvel esprit de conciliation. Le successeur de Rose, sir Francis Hincks, qui avait participé au lancement de compagnies ferroviaires et été dans la banque avant de se tourner vers la politique, sonda méthodiquement les banques avant de présenter un projet de loi qui respectait leur droit d'émission. Ottawa se contenterait d'émettre des billets de un et de deux dollars, laissant aux banques le droit d'émettre tous les billets de plus de quatre dollars. Les banques seraient tenues de garantir leurs billets par une réserve en espèces dont au moins un tiers serait composé de billets du Dominion. On affina la loi en 1871 en y ajoutant des dispositions qui régissaient le fonctionnement des banques. Les nouvelles institutions devaient, pour obtenir une charte, justifier d'un capital minimum de 500 000 \$, dont au moins 20 p. 100 devait être libéré avant qu'elles puissent entrer en activité. Pour favoriser de saines pratiques bancaires, des rapports statistiques devaient être remis chaque mois au gouvernement, tandis que la responsabilité des actionnaires était fixée au double de leur mise de fonds en cas de faillite de l'institution. Toute banque qui suspendrait pendant plus de quatre-vingt-dix jours ses paiements en espèces se verrait automatiquement retirer sa charte. Nombre des règles applicables aux banques avant la Confédération furent reprises dans les lois de 1870 et 1871, notamment la disposition extrêmement importante qui permettait aux négociants de mettre des connaissements en garantie des prêts qui leur étaient accordés. Pour préserver la vigueur du système et lui permettre d'exploiter les possibilités nouvelles qu'offrait l'économie, les chartes des banques canadiennes devaient être revues tous les dix ans; cette disposition typiquement canadienne prenait sa source dans la législation bancaire en vigueur dans les colonies avant la Confédération. Dans toute cette réforme, il était implicitement reconnu que les banques privées pouvaient et devaient croître au même rythme que la jeune nation; l'État avait pour rôle de faciliter et, dans une certaine mesure, de régler cette croissance, mais il revenait aux banques de relever le défi.



James B. Duffus.

La *Loi sur les banques* était encore en gestation lorsque cinquante et un actionnaires de la Merchants' Bank, qui venait tout juste d'obtenir sa charte, se réunirent au YMCA de Halifax pour assister à une «assemblée générale des actionnaires» le 18 octobre 1869. L'assemblée fut consacrée en bonne partie à l'exécution des formalités qui accompagnaient l'octroi d'une charte. C'est ainsi que les serments d'usage furent prêtés, les quorums fixés et les statuts approuvés. On procéda ensuite à l'élection de sept administrateurs parmi dix-neuf candidats. William Cunard recueillit le plus grand nombre de voix. Thomas Kenny succéda à son père au conseil d'administration. Les administrateurs portèrent T.C. Kinnear à la présidence du conseil en remplacement du président Merkel, de «santé précaire». Ils lui remirent solennellement à cette occasion les clés de la caisse et de la chambre forte. Tous les trois mois, le président et au moins un administrateur devaient se rendre dans la chambre forte et en inventorier le contenu, peu importe le temps que cela leur prenait. Lors du premier décompte qui eut lieu en novembre 1869, les liquidités s'élevaient à 441 003 \$, dont 224 000 \$ en or et le reste en billets. Le capital libéré de la Merchants' s'élevait à 300 000 \$ et le passif à 729 163 \$, que garantissait une assez maigre réserve de 20 000 \$⁴⁰.

Les cent trente-quatre noms figurant sur la liste des actionnaires prouvaient que la Merchants' était bien une banque de *marchands*. Toute l'élite commerçante de Halifax avait investi dans l'avenir de la banque; les familles Almon, Boak, Black, Blackadar, DeBlois, Duffus, Dwyer, Esson, Jones, Stairs



Thomas E. Kenny.

et Wier détenaient toutes des actions. Le sceau de la banque représentait un navire à aubes, censément un vapeur de la Cunard, alors qu'en fait les obligations liées au commerce océanique allaient bouleverser les activités du premier conseil d'administration. En décembre, lorsque Kinnear entreprit un voyage de quatre mois en Angleterre afin d'y faire des achats, James Duffus, frère et associé de John, assumait temporairement la présidence. Lorsque Duffus partit à son tour pour l'Angleterre, les administrateurs proposèrent la présidence à T.E. Kenny. Celui-ci protesta que «ses propres affaires lui prenaient beaucoup de son temps» et que, si la banque voulait prospérer un jour, elle «devait avoir à sa tête un homme qui pourrait s'y trouver pendant les heures d'ouverture⁴¹». Kenny finit quand même par accepter la présidence, qu'il devait finalement occuper trente-huit ans, le plus long mandat de l'histoire de la banque. Quelques semaines plus tard, il était déjà en train d'exercer des pressions sur le ministre des Finances fédéral Hincks au sujet de la *Loi sur les banques*⁴². Même s'il rappelait souvent à qui voulait l'entendre que son rôle à la banque était «simplement consultatif⁴³», Kenny ne cessa de jouer un rôle actif dans l'évolution de la Merchants'. Sa longévité et son rôle à la banque pèsèrent, à la longue, de façon déterminante sur la décision de la Merchants' de quitter son marché régional de Halifax pour acquérir une dimension nationale. À l'exception de la Banque de Nouvelle-Écosse, les autres banques de Halifax allaient finir par payer le prix du manque de dynamisme manifesté par leurs dirigeants.

Le premier exploit de Kenny fut de transformer le conseil d'administration en un réseau actif de promotion des affaires de la banque. Halifax était une ville divisée en clans bien distincts, ce qui obligeait la banque à établir des liens avec toute une série de groupes religieux, politiques et familiaux différents. Kenny établit avec soin la composition du conseil d'administration pour permettre à la Merchants' d'attirer toute cette clientèle. Comme devait se le rappeler plus tard un ancien de la banque à Halifax, il était «en quelque sorte entendu que le conseil d'administration devait être divisé de manière égale sur le plan tant religieux que politique — trois Conservateurs et trois Libéraux, trois catholiques et trois protestants⁴⁴». Ce pragmatisme bien canadien ne donnait pas toujours les résultats escomptés. En mars 1870, Kenny proposa audacieusement la candidature de A.G. Jones — un Libéral qui, récemment encore, était opposé à la Confédération — au conseil d'administration. Les actionnaires se rendirent au choix des administrateurs mais Jones, gêné à l'idée de s'allier ouvertement sur le plan commercial à ceux qu'il combattait sur la scène politique, déclina l'offre. Il préféra demeurer un ami discret et un actionnaire de la banque, devisant avec Kenny autour d'un repas au Halifax Club ou pendant une promenade le long du Bras⁴⁵. L'offre que Jones avait déclinée fut acceptée avec empressement par un autre ancien partisan de Joseph Howe, le sénateur Northup. Celui-ci allait rester membre du conseil de la Merchants' et, en 1872, en devenir le premier vice-président conformément à une nouvelle disposition de la *Loi sur les banques*.

Dans les années 1870, la Merchants' adopta sous la férule de Kenny une stratégie de croissance en deux volets. Elle devait tirer parti de ses liens étroits avec les négociants de Halifax pour élargir sa clientèle dans le milieu local des affaires, puis s'attaquer au marché de l'intérieur en se développant le long des artères commerciales qui reliaient les innombrables petites villes de la Nouvelle-Écosse à la métropole provinciale. La composition du conseil d'administration permit à la Merchants' de se développer relativement facilement à Halifax. Comme les autres banques de la ville, elle escomptait les lettres de change à un taux situé entre 6 et 8 p. 100. En majorant ou en diminuant ce taux de 1 p. 100, la banque exerçait un certain contrôle, bien rudimentaire certes, sur la demande de liquidités. Les déposants se voyaient offrir 3 p. 100 d'intérêt, voire 4 p. 100 si la banque avait besoin de fonds pour consentir des prêts. Ce système permit à la banque d'enregistrer une croissance appréciable tout au long des années 1870. Alors qu'en 1869 elle escomptait la somme de 266 970 \$ en lettres de change, ce chiffre était passé à 2 206 500 \$ en 1879⁴⁶. Le gros des bénéfices provenait de l'écart entre les taux débiteur et créditeur. La Merchants' ne tarda pas à distribuer un dividende de 8 p. 100 par année, qu'elle allait maintenir.



La petite banque dans le gros immeuble. Le premier siège social de la banque conçu expressément à cette fin ouvrit en 1879, à l'angle des rues George et Hollis.



*Thornvale, résidence de Kenny sur le bras nord-ouest
(photographie: Royal Engineers, vers 1890).*

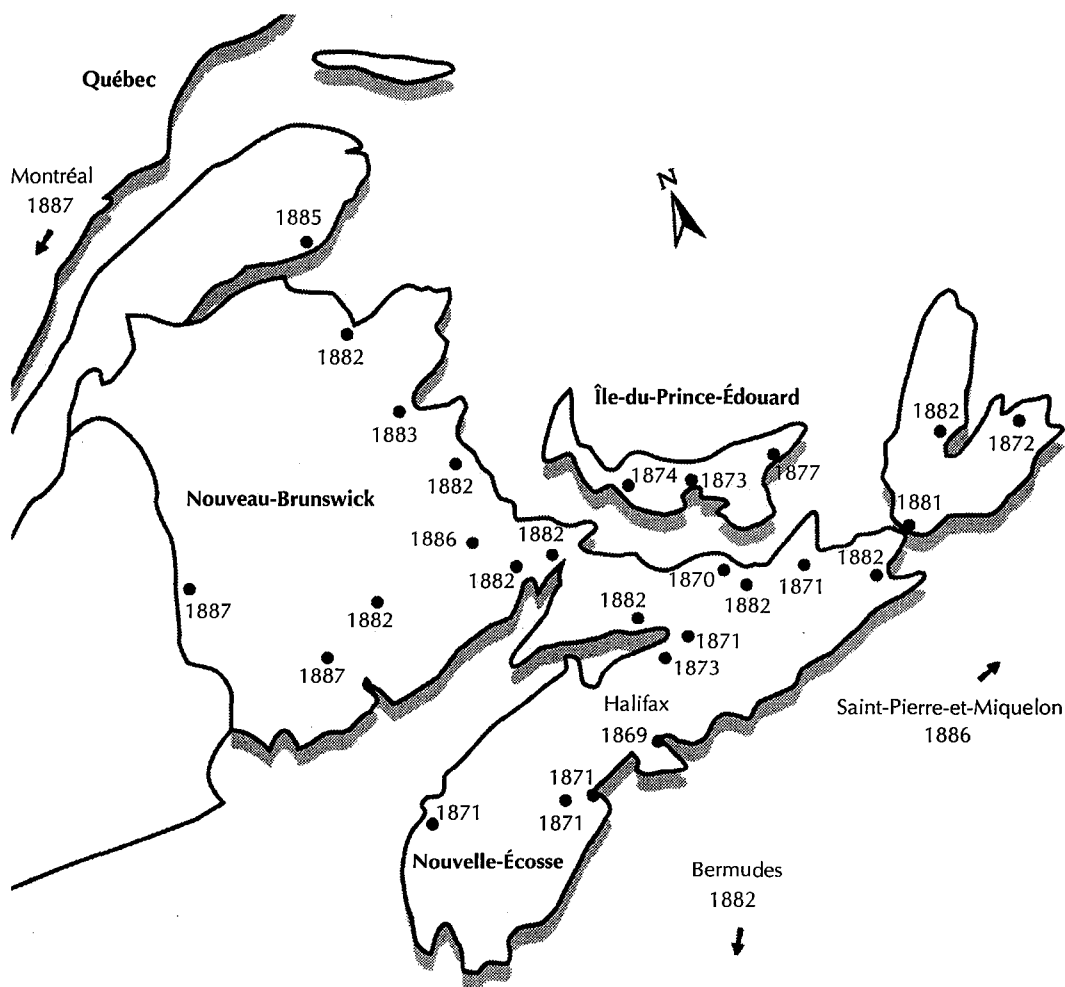
Une autre source d'activité était le flux continu d'opérations de change liées au commerce maritime. Des ententes furent conclues avec des correspondants bancaires à Londres et à New York pour faciliter les opérations internationales. Une fois William Cunard établi à Londres au début des années 1870, il y devint le représentant de fait de la Merchants', organisant par exemple l'achat de débetures des colonies par l'entremise de la banque de Williams Deacon à Liverpool (ville par laquelle transitaient une grande partie des marchandises négociées par Kenny). Le noyau des activités de la banque était constitué par les gros comptes commerciaux apportés par les administrateurs et leurs associés. En 1875, par exemple, T. & E. Kenny & Co. avait un compte débiteur de 182 580 \$ à la Merchants'⁴⁷. Celle-ci obtint également la clientèle de S. Cunard & Co., ce qui lui assurait une relation lucrative avec l'industrie naissante de l'exploitation du charbon au Cap-Breton. Kenny travaillait sans relâche à élargir son assise en attirant de nouveaux administrateurs: Thomas A. Ritchie, éminent avocat local, James Butler, important négociant d'obédience libérale de la rue Lower Water, et Joseph Wier, autre marchand influent, accédèrent tous au conseil d'administration de la Merchants' au cours de ses dix premières années d'activité.

Ainsi que Kenny devait le déclarer aux actionnaires en 1875, la Merchants', à titre de banque de type traditionnel à Halifax, enregistrait une croissance «constante et satisfaisante» pendant ses premières années⁴⁸. Les locaux plutôt minables de Bedford Row s'étant révélés rapidement exigus, le conseil d'administration fit appel en 1876 à l'architecte new-yorkais T.R. Jackson pour qu'il construise, moyennant 62 000 \$, un siège social haut de trois étages à l'angle des rues Granville et George. Un an plus tard, le sénateur Northup posait la pierre angulaire d'un bâtiment qui, selon le *Reporter* de Halifax, allait bientôt devenir l'un des «joyaux de la ville». Le même soir, le président Kenny recevait les administrateurs «avec le plus grand chic» à *Thornvale*, sa résidence bâtie au bord du Bras⁴⁹. Deux ans plus tard, l'assemblée générale annuelle se tenait dans le nouvel immeuble, symbole de la maturité fraîchement acquise par la banque. Quelques années plus tard, Kenny écrivait à son voisin A.G. Jones, qui s'était depuis fait un nom sur la scène politique fédérale, pour le prier de ne surtout pas hésiter à faire appel à la Merchants' pour verser le produit d'un prêt consenti par Londres aux chemins de fer provinciaux: «Pensez à moi à ce moment-là — ou plutôt, pensez à la petite banque dans le gros immeuble à l'angle de George et Granville», recommandait-il à son ami⁵⁰.

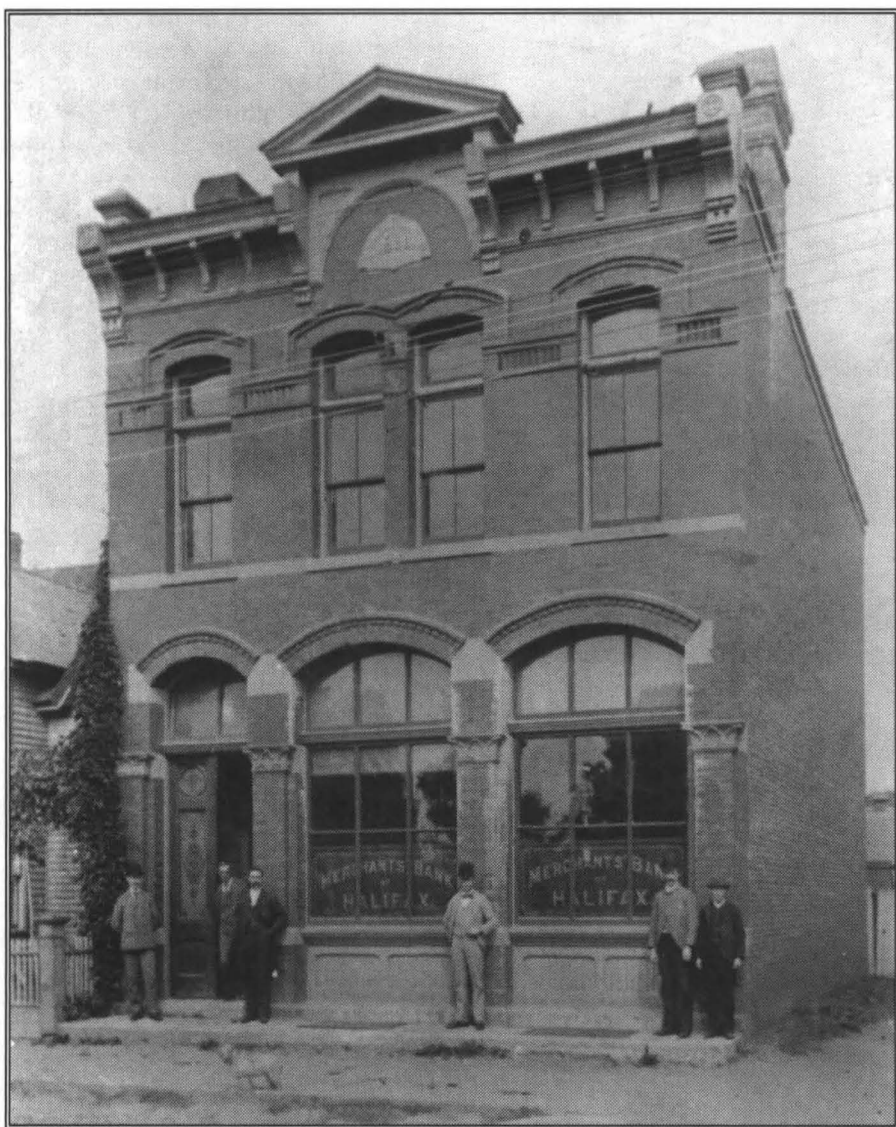
Au cours de ces premières années, la Merchants' se distinguait de ses concurrentes de Halifax par son expansion dynamique en dehors de la ville. Entre 1870 et 1886, elle devait ouvrir vingt-cinq agences et sous-agences en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick et dans l'Île-du-Prince-Édouard. À titre de comparaison, la Union Bank de Halifax, établie avant elle, n'ouvrit qu'une succursale pendant la même période. Seule la Banque de Nouvelle-Écosse, plus importante que la Merchants', pouvait se comparer à celle-ci en ouvrant quinze succursales entre le début de cette période et 1883. Même si les agences rurales de la Merchants' ne se révélaient pas toutes rentables, leur ouverture était un témoignage éloquent de la volonté qu'avait la banque d'élargir son assise. C'était presque comme si Kenny et son conseil d'administration avaient pressenti que, en s'endormant sur leurs lauriers à Halifax, ils condamneraient la banque à n'être jamais qu'une institution de second ordre. Kenny sillonnait l'arrière-pays. En 1884, par exemple, l'annonce de la construction du chemin de fer de Caraquet, au Nouveau-Brunswick, vint confirmer le flair qu'il avait eu en 1882 en ouvrant des agences à Bathurst, à Dorchester et dans d'autres avant-postes du Nouveau-Brunswick. Le même flair allait, le moment venu, pousser Kenny et la banque à sortir du cadre des Maritimes pour s'aventurer toujours plus loin sur le continent, en quête de nouveaux marchés.

Les premières «agences» de la Merchants' ressemblaient bien peu aux succursales bancaires telles que nous les connaissons, s'apparentant davantage à des franchises; ainsi, elles affichaient le nom de la banque de Halifax mais décidaient généralement elles-mêmes de leurs modalités

Merchants' Bank of Halifax: **Expansion des succursales de 1869 à 1887**



1869 Halifax (siège social)	1873 Charlottetown	1882 Bathurst
1870 Pictou	1874 Summerside	1882 Kingston
1871 Bridgewater	1877 Souris (succ. aux.)	1882 Dorchester
1871 Truro	1881 Port Hawkesbury	1883 Newcastle
1871 Weymouth	1882 Londonderry	1885 Paspébiac
1871 Antigonish	1882 Baddeck	1886 Moncton
1871 Lunenburg	1882 Guysborough	1887 Fredericton
1872 Sydney	1882 Sackville	1887 Woodstock
1873 Maitland	1882 Richibucto	1887 Montréal



Parmi les premières agences, Bridgewater (ci-dessus) ouvrit ses portes en 1871 et Guysborough (page suivante) en 1882. Dans les photographies des succursales, le personnel se rangeait invariablement sur le pas de la porte, rappelant l'équipage d'un navire.

d'exploitation. Elles n'ouvraient pas à des heures régulières et remettaient aux déposants des reçus temporaires. Seul le siège, à Halifax, délivrait des reçus permanents. Les agences de ce genre ouvraient leurs portes le long des artères commerciales qui traversaient les Maritimes, dans les

baies où les pêcheurs déchargeaient leurs prises et dans les vallées où les bûcherons livraient leur bois. L'activité suivait le rythme des saisons, comme la vie économique des localités qui dépendaient de la pêche, de l'exploitation forestière ou de l'agriculture. On comptait sur le crédit, par exemple, pour financer la campagne annuelle d'abattage forestier et importer les produits de première nécessité. Ces services avaient toujours été assurés au gré des besoins par les banques de Halifax et de Saint-Jean. Il était toujours possible, en s'installant sur place, de s'emparer de ce volume d'activité — ainsi que de le monopoliser. À maintes reprises, les marchands locaux avaient fait circuler des pétitions invitant les banques de Halifax à envisager «tous les avantages qu'il y aurait à installer une agence» dans leur localité⁵¹. Pour les administrateurs de la Merchants', l'avantage tenait à la possibilité de brancher leur toute jeune banque sur un réseau bien implanté de relations commerciales avec l'arrière-pays de Halifax. Un accès plus facile au crédit favoriserait à la fois leurs propres opérations commerciales avec les marchands de la campagne et les prêts ainsi que la circulation des billets de la banque.

Les premières agences étaient donc ouvertes là où des relations commerciales existaient de longue date avec les négociants de Halifax. En juillet 1870, les administrateurs votaient en faveur de la création d'une agence à Pictou, où ils connaissaient très bien William Ives, marchand local de quincaillerie et d'accastillage. En contrepartie d'une rémunération annuelle, Ives ouvrit une agence dans son arrière-boutique. Les services offerts étaient des plus rudimentaires: l'agent recevait les dépôts et établissait des traites à titre temporaire. Après avoir vérifié l'opération, le siège de Halifax lui envoyait un reçu en bonne et due forme ou une traite sur



New York, pour qu'il le remette au client. Ce service était un à-côté par rapport aux activités habituelles de l'agent⁵². En 1871, la banque ouvrit une autre agence à Truro où Kenny avait, en la personne de John Dickie, un vieil associé dans les consortiums de transport maritime. Dickie installa l'agence dans le fond de son magasin, employant son fils Martin à titre de commis non rémunéré. Halifax lui versait pour ses services 1000 \$ par année. Un an plus tard, l'administrateur Joseph Wier recrutait un marchand de Sydney, John Burchell, pour servir d'agent dans cette ville. Lorsque Burchell se souvint qu'il n'avait «aucune expérience dans le domaine», la banque envoya un comptable à son magasin pour que lui puisse aller apprendre les rudiments du métier chez Ives, à Pictou⁵³. En 1873, Kenny profita de l'amitié qui le liait à David Frieze, armateur de Maitland, pour ouvrir une agence dans cette ville. Frieze cimentait l'association en devenant actionnaire de la banque⁵⁴. Le mécanisme utilisé par la banque à Pictou, Truro, Sydney et Maitland devait être transposé au Nouveau-Brunswick, à l'Île-du-Prince-Édouard et, pour finir, à Paspébiac, petite ville du Québec vivant de la coupe du bois, en 1885. La seule concurrence que rencontrait la Merchants' dans cette expansion était celle de la Banque de Nouvelle-Écosse et, lorsqu'elles convoitaient le même territoire, une entente était discrètement conclue avec Thomas Fyshe, caissier de la banque rivale⁵⁵.

Même si Kenny assurait aux actionnaires, à l'assemblée annuelle de 1871, que les premières agences fonctionnaient de manière «très satisfaisante», le réseau d'agences n'allait pas tarder à souffrir de la même instabilité que l'économie de Halifax. Leurs liens avec le siège social étaient distendus et les agents avaient souvent autre chose en tête. Dès 1875, les administrateurs avaient été consternés d'apprendre que selon David Duncan, comptable au siège social, les livres étaient «très mal tenus» à Pictou. Ils avaient menacé d'envoyer un commis du siège social pour «reprenre les choses en main⁵⁶». L'agence de Maitland s'était elle aussi laissée aller. «Je n'ai rien à ajouter à propos du compte des mandats, avait déclaré sèchement le caissier George Maclean à David Frieze, cela est si simple que je suis stupéfait que vous n'y compreniez rien⁵⁷». En 1874, les administrateurs furent navrés d'apprendre que John Dickie avait décidé de briguer les suffrages pour représenter le comté de Colchester à l'Assemblée. Ils décidèrent aussitôt que «les intérêts d'une agence de l'importance de celle de Truro ne devaient en aucun cas être touchés par les nombreux incidents liés à une campagne électorale⁵⁸». Ailleurs, le rendement des agents se ressentait de leur penchant pour la dive bouteille ou la fraude. En l'absence de toute forme d'inspection régulière et de méthodes bancaires uniformisées, les agences étaient capables du pire comme du meilleur. Elles ouvraient à la banque le marché de l'arrière-pays, mais elles accroissaient également les risques.

Les résultats enregistrés par la banque dans l'arrière-pays se resentaient également de l'instabilité de l'économie des Maritimes. Au cours des années 1870 et 1880, la région devait souffrir cruellement de la chute périodique du prix de ses principaux produits. L'industrie du bois

d'œuvre était particulièrement touchée, notamment sur la côte nord du Nouveau-Brunswick, où la Merchants' enregistrerait une expansion rapide. Au-delà de ces revers se profilait le spectre persistant de la détérioration de la structure économique de la région, qui reposait sur le bois, la marine à voile et la mer⁵⁹. Lors de l'assemblée annuelle de 1876, le président Kenny se plaignait de la «dépression universelle» qui sévissait et de ses effets sur les bénéfices de la banque. Il reconnaîtrait plus tard la «profonde amertume» qu'il avait ressentie au début des années 1870 en constatant que la Confédération n'avait pas permis de régler les problèmes économiques de la région⁶⁰. «Vous connaissez comme moi la gravité de la situation, qui ne semble malheureusement pas vouloir s'améliorer de si tôt», écrivait en 1877 le vice-président Northup à Frieze, à Maitland. «La banque a subi des pertes l'an dernier mais a tout de même pu verser un dividende de 8 p. 100 et quelque. Par conséquent, les administrateurs s'estiment dans l'impossibilité d'augmenter les salaires⁶¹.»

Le fait que la Merchants' ait pu verser des dividendes sans interruption de 1869 à 1887 nous porte à croire que, en dépit des problèmes causés par son expansion constante, sa croissance la protégeait dans une certaine mesure des difficultés économiques que connaissait la région. D'autres banques des Maritimes allaient connaître un destin plus funeste. En 1873, la Bank of Liverpool et la Bank of Acadia, ne bénéficiant pas d'une large assise, avaient toutes deux déposé leur bilan. Le caissier de la Merchants', Maclean, s'était rendu en toute hâte à Liverpool pour y apprendre que «les affaires de la banque [de Liverpool] avaient été menées de manière si imprudente que les actionnaires avaient perdu gros⁶²». Un an plus tard, c'était au tour de la Bank of Summerside de connaître des difficultés en raison, signalait Kenny, de «deux ou trois administrateurs qui monopolisaient les prêts de la banque⁶³». En 1881, la Bank of Prince Edward Island suspendait ses paiements par suite d'une série de prêts accordés sans garantie suffisante⁶⁴. Lorsque la Maritime Bank de Saint-Jean fut confrontée à des problèmes en 1883, Kenny envisagea brièvement une fusion en vue de s'implanter sur le marché du Nouveau-Brunswick; il renonça à cette idée lorsqu'il apprit l'ampleur des pertes⁶⁵. Comme le concluait le *Monetary Times* l'année suivante, les petites banques étaient «malheureusement enclines à "porter trop de toile"* et à garder des réserves insuffisantes⁶⁶».

L'étendue du réseau d'agences de la Merchants' permettait donc à cette dernière de ne pas souffrir autant que ses rivales des créances irrécouvrables ou des récessions cycliques qui pouvaient survenir dans une région déterminée des Maritimes. Dès les années 1880, les administrateurs veillaient à ce que le portefeuille de prêts de la banque soit composé de manière à réduire le plus possible les risques. Ainsi, la Merchants' faisait habituellement preuve de prudence à l'égard de l'industrie du bois de la côte nord. Il était cependant

* *N.d.t.*: expression employée par les marins pour désigner un voilier dont l'équipage prend des risques en gardant une trop grande surface de voilure pour la force du vent.



*La Nova Scotia Sugar Refinery en construction au début des années 1880;
ce sont les débuts de l'industrie à Halifax.*

clair dès la fin des années 1870 que la banque jouait avec le feu en s'en tenant aux artères commerciales traditionnelles des Maritimes. Que plusieurs prêts se révèlent irrécouvrables au même moment ou que toute la région soit plongée dans une profonde récession, et la banque risquait de sombrer. Aussi le conseil d'administration se mit-il à la recherche de nouveaux secteurs dans lesquels la banque pouvait investir; une fois de plus, les administrateurs suivirent leur instinct. Thomas Kenny commença à jouer un rôle de premier plan dans le développement de l'industrie locale — en particulier le raffinage du sucre et la production de cotonnades — dans les années 1870. De même, la famille Dickie mit la banque en rapport avec la Truro Condensed Milk and Canning Company. Plus près du siège social, William J. Stairs, que son amitié pour Kenny n'empêchait pas de lui faire concurrence sur le plan bancaire, mit la Merchants' en contact avec la Starr Manufacturing Company de Dartmouth, qui était réputée dans le monde entier pour les patins Acme. En 1881, Cunard livra à la banque le compte de la Halifax Company, qui possédait des mines de charbon aux environs de Stellarton. En faisant crédit à ces industries naissantes, la banque se mettait en mesure de profiter de l'expansion des nouveaux secteurs de l'économie régionale, des secteurs moins sensibles aux fluctuations de la demande de produits de base à l'étranger.

Le développement de l'industrie de transformation bénéficia d'un formidable coup de pouce en 1879 lorsque sir Leonard Tilley, ministre des

Finances de Macdonald et originaire du Nouveau-Brunswick, dévoila la Politique nationale, dont le but avoué était de favoriser par le protectionnisme l'essor des «industries naissantes» auxquelles Kenny et ses associés de Halifax portaient justement un intérêt marqué. La jeune économie canadienne serait protégée par des droits tarifaires qui permettraient de remplacer les importations par des articles fabriqués au pays. Cela obligeait les Maritimes à réorienter leur économie — ou, à tout le moins, à la diversifier — en accordant plus d'importance au marché continental au détriment du commerce maritime. L'achèvement du tronçon Halifax-Québec du chemin de fer Intercolonial, en 1876, avait fourni un premier indice de cette réorientation. Voilà que maintenant, la politique protectionniste de Macdonald offrait aux Maritimes la possibilité de relancer leur économie.

L'idée qui enthousiasmait le plus les administrateurs de la Merchants' au début des années 1880 était la possibilité de produire du sucre et de l'acier à l'intérieur de la Nouvelle-Écosse. Le raffinage du sucre venait se greffer tout naturellement au commerce traditionnel du sucre et de la mélasse avec les Antilles. Quant à l'industrie de l'acier, elle semblait une conséquence logique de l'engouement des Canadiens pour le chemin de fer; elle allait inciter d'innombrables petites villes à se mettre à produire sur place des poêles, des charrues et tout ce qui accompagnait le progrès. Maintenant que le réseau de l'Intercolonial reliait les Maritimes à l'intérieur, peut-être que la production de sucre et d'acier pourrait être écoulée dans les régions centrales. Dans l'esprit d'hommes de la trempe de Thomas Kenny, la Politique nationale offrait à Halifax la possibilité d'accéder à une stature «nationale».

Dans les quelques mois qui suivirent le dépôt du budget de Tilley, les négociants de Halifax firent campagne pour que soit établie une raffinerie de sucre⁶⁷. Le printemps suivant, une raffinerie de neuf étages était en construction à proximité du port. Non seulement des administrateurs de la Merchants' tels que Kenny et Michael Dwyer figuraient parmi les fondateurs les plus en vue de la Nova Scotia Sugar Refining Company, mais leur banque allait jouer un rôle primordial dans le financement de la jeune entreprise. En 1882, la raffinerie devait 460 000 \$ à la banque, le prêt étant garanti par les connaissements relatifs au sucre en stock et par une hypothèque sur la bâtisse⁶⁸.

Après le sucre vint l'acier. En décembre 1882, Kenny rencontra les fondateurs de la Steel Company of Canada, petite aciérie qui se battait depuis le milieu des années 1870 pour se tailler une place à Londonderry, dans le centre de la Nouvelle-Écosse. La compagnie souhaitait obtenir une avance de 200 000 \$⁶⁹. L'affaire était tentante. En avril suivant, la Merchants' approuvait un découvert de 80 000 \$. «On dit même, pouvait-on lire dans le procès-verbal, que la demande est si forte que la compagnie a du mal à exécuter toutes les commandes⁷⁰.» Kenny joua également un rôle primordial dans la création de la Nova Scotia Cotton Manufacturing Company et, vers la fin de la décennie, s'occupa d'autres entreprises,



Le personnel du siège social (Halifax, vers 1880). Longtemps après le tournant du siècle, ces photographies révélaient une hiérarchie bien précise. Le personnel subalterne était aligné à gauche, l'éloignement par rapport au photographe étant fonction du rang; c'est ainsi que le directeur se tenait tout au fond, au centre. Le messenger de la banque, habituellement un ancien militaire d'un certain âge, était placé seul à l'extrême droite, car il n'était pas considéré comme un véritable employé de banque. Lorsque la banque commença à embaucher des femmes à titre de sténographes, au début du ^{xx}e siècle, ces dernières étaient invariablement placées auprès du messenger. Dans cette photographie, le «caissier», George Maclean, occupe la place d'honneur devant la porte de son bureau, avec le comptable David Duncan à gauche. Remarquez le crachoir en bas à gauche.

d'avantage axées sur le public, qui devaient promouvoir la nouvelle orientation économique de Halifax. Son énergie inlassable était bien illustrée, par exemple, par sa participation à une commission royale fédérale sur les chemins de fer et par son rôle de premier plan dans la revitalisation de la Chambre de commerce de Halifax.

Tout en diversifiant les prêts de la banque, le conseil d'administration s'efforçait de rendre les méthodes bancaires plus rigoureuses et d'embaucher du personnel plus compétent. Le début des années 1880 fut marqué par une politique délibérée de codification des rapports entre le siège social et les agences. Les premiers agents, par trop indépendants, furent remplacés par un personnel permanent dont la loyauté était entièrement acquise au siège social. À Truro, John Dickie dut remettre sa démission et confier l'agence à son fils Martin, qui devint un employé à plein temps de la banque. En 1883, il fut «arrêté» que les agents de la Merchants' ne pouvaient avoir leur propre entreprise⁷¹. De même, la banque décourageait les activités politiques et les liens familiaux. Un an plus tard, le conseil d'administration décrétait: «Aucun cadre à notre service ne peut convoler en justes noces avant que son salaire n'ait atteint 1000 \$ par an, sauf autorisation spéciale du conseil⁷².» Toutes ces réformes visaient à doter la banque d'un personnel mobile et discipliné qui pourrait être affecté dans n'importe quelle agence du réseau de plus en plus étendu de la Merchants' et serait au-dessus des tentations locales. On commença à voir apparaître l'expression «le service» dans toute la correspondance de la banque. Toutes ces méthodes furent regroupées dans un ouvrage intitulé *Rules and Regulations*, publié en 1885, tandis que le caissier, à Halifax, commençait à expédier à toutes les agences de brèves circulaires énonçant la politique à suivre⁷³. Pour inciter les agences à respecter ces normes, le siège se mit à envoyer des inspecteurs qui arrivaient sans se faire annoncer et exigeaient de voir les livres. Pour assurer l'uniformité des formulaires, la banque se dota d'un service des fournitures administratives. L'installation d'une ligne téléphonique entre le siège social et Bridgewater, en 1883, constituait la première tentative de la banque de réduire les distances grâce au progrès technique.

Le téléphone et les circulaires ne pouvaient toutefois propulser à eux seuls la banque dans l'ère moderne. L'expérience traumatisante du détournement de fonds commis par le caissier Maclean et de son renvoi (voir la vignette, page 64) en 1882 devait inciter les administrateurs à accorder plus d'importance à la qualité du personnel. La banque allait chercher la plupart de ses nouveaux employés chez ses concurrentes; la plupart d'entre eux avaient travaillé dans des banques en Écosse ou dans les régions centrales du Canada. David H. Duncan, successeur de Maclean, était un Écossais austère entré à la Merchants' en 1872 après avoir travaillé à la Bank of British North America. En qualité de caissier, il attachait une grande importance aux détails et au respect des méthodes établies. Si Duncan apporta à la Merchants' la tradition écossaise de la

banque, d'autres employés nouvellement embauchés avaient plutôt l'audace comme qualité principale. En janvier 1883, le conseil d'administration alla chercher dans une banque rivale, la Commerce, un jeune comptable d'origine québécoise, Edson Loy Pease.

Aussi théâtrale que cela puisse paraître, cette décision allait se révéler la plus providentielle que la banque ait jamais prise. Pease était, de par sa naissance et sa formation, un Canadien des régions centrales. Bien qu'ayant résidé de 1883 à 1887 à Halifax, il n'y acheta jamais de maison, préférant loger dans une pension de la rue South Park. Le dynamisme de Pease était si contagieux que les administrateurs eurent tôt fait de recourir à ses services pour régler les problèmes qui se présentaient, négocier serrer et défendre les intérêts de la banque. Lorsqu'on lit les procès-verbaux de cette époque, on a l'impression que Pease était toujours en mouvement et tentait d'échapper au milieu un peu étouffant de Halifax. Inspecteur redoutable, il était par exemple arrivé à l'improviste à l'agence de Baddeck en 1886; constatant que celle-ci était «dans un état déplorable», il avait suspendu le comptable avant de fermer l'agence⁷⁴. Lorsque la Maritime Bank de Saint-Jean fit faillite en 1883, c'est Pease que la Merchants' chargea de discuter des possibilités de renflouement et de fusion⁷⁵. Tout comme Kenny, Pease fut bientôt convaincu que la banque devait sortir du cadre des Maritimes. La tendance naturelle d'une banque dominée par des négociants de Halifax était de suivre les courants du commerce de la ville avec les colonies britanniques des Antilles ou les autres ports de pêche importants de la région de l'Atlantique. En 1882, David Duncan avait négocié l'entrée de la banque aux Bermudes et, en 1886, Pease s'était rendu à Saint-Pierre-et-Miquelon pour y ouvrir une agence destinée à répondre aux besoins des pêcheurs français⁷⁶. On commença à retrouver, un peu partout dans les procès-verbaux des réunions des administrateurs, l'expression «sur la recommandation de M. Pease». Celui-ci allait bientôt s'intéresser à un secteur moins familier et moins tourné vers l'océan: l'intérieur du continent et les possibilités d'expansion qu'il offrait.

Les intuitions que partageaient Kenny et Pease concernant l'expansion de la banque se trouvèrent confirmées de façon spectaculaire lorsqu'il apparut que les grands espoirs que la banque avait fondés sur les nouvelles industries du sucre et de l'acier n'étaient pas justifiés. Dès son entrée en production en 1881, la Nova Scotia Sugar Refinery avait éprouvé des difficultés. Non contente de dilapider son capital initial de 300 000 \$, la compagnie devait 680 000 \$ à la banque en 1885⁷⁷. On ne manquait pas de boucs émissaires. Ainsi, le *Monetary Times* affirmait que les producteurs de sucre de Montréal bénéficiaient d'un avantage «injuste» sur le plan des frais de transport et qu'une protection tarifaire accrue était nécessaire à Halifax pour pouvoir vendre son sucre à l'étranger⁷⁸. Peu importe les causes de sa déconfiture, la compagnie devint bientôt un lourd fardeau pour la banque. Kenny et Allison Smith, président de la raffinerie et administrateur de la banque depuis 1876, firent des pieds et des mains pour refinancer l'entreprise.

Les détournements de fonds: *honte secrète des banquiers*

La simple mention d'un «détournement de fonds», expression quasiment tabou pour les banquiers du XIX^e siècle, suffisait à donner la chair de poule tant aux administrateurs qu'aux clients. Malgré ses relents sulfureux, le détournement de fonds était en fait «la distraction frauduleuse d'argent due à un abus de confiance». Dans n'importe quel système bancaire, mais surtout dans un système qui manque encore de maturité, la confiance en l'intégrité des institutions est primordiale. Un manque de confiance portait un coup fatal à la stabilité. Ainsi, un détournement de fonds perpétré par un employé de banque et ayant fait la manchette était le plus sûr chemin vers la ruine.

En 1870, tout juste un an après que la Merchants' eut obtenu sa charte, l'annonce que James Forman, caissier de la Bank of Nova Scotia, avait détourné la coquette somme de 315 000 \$ en vingt-cinq ans ébranla le monde de la banque de Halifax. Il ressortit de l'affaire que le caissier, à titre de cadre supérieur de la banque, avait pour ainsi dire le champ libre pour «trafiquer» les livres. Douze ans plus tard, la Merchants' devait vivre le même cauchemar. «Le conseil ayant appris, pouvait-on lire dans le procès-verbal du 17 novembre 1882, que M. Maclean, caissier, a détourné 10 729,18 \$, [...] il a été démis de ses fonctions.» La première chose que découvrit David Duncan, le nouveau caissier, fut que Maclean s'était également mis 2 188 \$ dans les poches. Après 1882, le caissier et le comptable

furent conjointement responsables des liquidités de la banque. Déshonoré, Maclean parvint à se faire engager comme vendeur d'assurance à Truro, avant de retrouver un poste à la Union Bank. Lorsque la Royale prit le contrôle de la Union Bank, en 1910, Maclean fut immédiatement mis à la retraite.

Pourquoi ces hommes volaient-ils la main qui les nourrissait? Si certains accusaient les maigres salaires, la plupart pensaient que c'était en fait une question de moralité. Le «sens moral» était considéré comme essentiel à la pratique de la banque: «Il n'est aucun métier dans le monde des affaires, écrivait D.M. Stewart, essayiste lauréat du prix de l'Association des banquiers, en 1894, dans lequel le sens moral joue un rôle aussi important que dans la banque.» Les employés bien formés ne volaient pas. Les règlements internes énonçaient en détail la marche à suivre pour inculquer le sens moral aux employés. Ainsi, les écritures de journal devaient être inscrites à l'encre et non à la mine de plomb, ce qui aurait permis de les effacer. Les fraudes étaient presque toujours découvertes lorsque leur auteur dérogeait à ses habitudes, pour prendre des vacances ou changer d'affectation, par exemple. En 1885 fut créé un fonds de garantie auquel les employés de banque étaient tenus de verser une caution. Les banques s'assurèrent également contre les détournements de fonds. À ceux qui demandaient qu'elles soient inspectées par le gouvernement, les banquiers faisaient valoir la vigilance

de leur personnel d'inspection. Des réformes finirent néanmoins par s'introduire dans le système. En 1913, la *Loi sur les banques* exigeait une vérification indépendante par les actionnaires et, en 1923, le Bureau de l'inspecteur général des banques voyait le jour à Ottawa.

Plusieurs choix s'offraient aux administrateurs confrontés à un détournement de fonds. Certains fraudeurs étaient traînés devant les tribunaux, mais les poursuites coûtaient cher et les jurés étaient souvent sympathiques à la cause des jeunes commis. Aux États-Unis, par exemple, le nouvelliste O. Henry, caissier de son métier, fut emprisonné pour détournement de fonds. Dans d'autres cas, la banque, craignant la mauvaise publicité, réglait discrètement l'affaire à l'amiable. La famille de l'employé indélicat remboursait souvent la banque. Les détournements d'envergure entraî-

naient invariablement une chasse à l'homme aux États-Unis, la banque chargeant alors des agents de Pinkerton de retrouver les employés qui avaient pris le large.

Au fur et à mesure que le système bancaire canadien prenait de la maturité, au début du ^{xx}e siècle, les détournements de fonds se firent plus rares. Pourtant, aucun système n'est tout à fait à l'abri des effets de la tentation. En période de récession ou de spéculation à outrance, l'homme succombe plus facilement à l'appât du gain. Ce fut le cas, en 1929, d'un jeune commis de Chatham, en Ontario, qui s'appropriâ 26 000 \$ pour jouer à la bourse. Il fut plus tard arrêté au volant d'une Pontiac neuve sur Sunset Boulevard, à Los Angeles. La banque versa 200 \$ au chef de la police locale en remerciement de ses bons offices.

8 April 1899

Present

The full Board.

a letter was read from the Inspector at Weymouth reporting irregularities in the Cash of the Teller, James T. Aitken. It appeared in mini cuses, he had received deposits from Customers, and had not entered them in the Banks books, but had appropriated the money in all \$892.47.

It was decided to prosecute Aitken. *over. g. m*

Extrait du registre des
procès-verbaux du conseil
d'administration, le 8 avril
1899.

À l'assemblée annuelle de 1886, Kenny informa les actionnaires à contrecœur que ce refinancement se traduirait par «de lourdes pertes» pour la banque. Un mois plus tard, la raffinerie était vendue à une autre compagnie, qui en assurait le refinancement. La Merchants' renonça à son hypothèque de 350 000 \$ sur les bâtiments, recevant en contrepartie 200 000 \$ d'obligations hypothécaires et 50 000 \$ en espèces, d'où une perte de 100 000 \$⁷⁹. La raffinerie ne devait pas tarder à trouver de nouveaux débouchés et renouer avec la rentabilité avant de fusionner, en 1893, avec deux autres usines pour donner naissance à l'Acadia Sugar Company. Pendant toute cette période, Kenny demeura administrateur de la compagnie et l'un de ses principaux actionnaires. À titre de président de la banque, cependant, il devait tirer de cette épisode une précieuse leçon: l'industrie des Maritimes, dont ni les ressources ni les marchés n'étaient intégrés à l'économie du continent, offrait un soutien bien précaire à la croissance de la banque.

La même leçon devait être tirée de l'industrie de l'acier. Malgré l'optimisme qui avait accompagné l'octroi d'une marge de crédit de 80 000 \$ à la Steel Company de Londonderry (où la banque avait ouvert une agence en 1882), les difficultés assaillirent bientôt la nouvelle entreprise. En septembre 1883, les administrateurs furent «très étonnés» d'apprendre que l'aciérie était déjà très endettée auprès d'un autre créancier. L'étonnement se mua en véritable choc lorsque, trois mois plus tard, l'autre créancier poussa l'entreprise à la liquidation⁸⁰. La banque fit immédiatement valoir ses droits sur l'actif de la compagnie et, même si Thomas Ritchie, l'avocat de la banque à Halifax, demeurait optimiste quant à l'issue du dossier, celui-ci s'enlisa rapidement dans un bourbier juridique. Tout comme la raffinerie de sucre, l'aciérie finit par être reprise par un groupe de capitalistes montréalais et britanniques⁸¹.

Cependant, alors que dans le cas du sucre la banque n'avait eu qu'à défalquer la perte de son bénéfice, le désastre de l'acier l'obligeait à amputer sa réserve de 80 000 \$. Le coup était très rude pour la banque. La réserve était en effet son ultime rempart contre les éventualités, un fonds constitué à l'aide des bénéfices des bonnes années pour épouser les créances irrécouvrables pendant les années de vaches maigres. L'ambition des jeunes banques était de se constituer un fonds de réserve à peu près équivalent à leur capital libéré. Entre 1869 et 1884, la Merchants' avait patiemment accru son compte de réserve pour le porter de 20 000 \$ à 200 000 \$. Voilà qu'il était amputé de 80 000 \$, au vu et au su de tous, et que la banque subissait sa première perte annuelle de 45 109 \$. Avec des pertes à répétition et une réserve anémique, une institution était sûre de courir à sa ruine, comme en témoignait la disparition de nombreuses petites banques. Kenny ne l'ignorait pas. Ainsi qu'il le déclarait à ses actionnaires en 1886, les administrateurs avaient eu recours au fonds de réserve parce qu'ils «estimaient qu'il était de leur devoir de le faire afin de pouvoir insister sur le fait que la banque avait pourvu à *toutes* les créances douteuses et irrécouvrables⁸²».

À l'automne 1886, la Merchants' Bank of Halifax se trouvait à la croisée des chemins. Elle pouvait continuer de répondre uniquement aux besoins de l'arrière-pays de Halifax. Elle était certaine d'y trouver son profit; la banque conserverait nombre de ses premiers clients commerciaux de la rue Water jusqu'à la fin du XIX^e siècle et pendant une bonne partie du XX^e siècle. Cependant, cette spécialisation exposait la banque à subir les aléas d'une économie cloisonnée, trop dépendante de l'évolution cyclique du prix des produits. De même, les déboires des industries du sucre et de l'acier semblaient indiquer que les Maritimes disposaient d'un bassin de capitaux de plus en plus limité. Les banques qui n'avaient pas accès à suffisamment de capitaux étaient vouées à l'extinction. Par ailleurs, la Politique nationale semblait inviter la banque à s'étendre à l'échelle nationale. Les lourdes pertes infligées initialement à la banque par ses clients dans l'industrie du sucre et dans celle de l'acier signifiaient peut-être que ces comptes ne seraient rentables que lorsque les industries naissantes des Maritimes seraient véritablement intégrées au marché continental du Canada et auraient accès aux capitaux qui leur étaient nécessaires. Il en allait de même, par conséquent, pour les banques. Le fiasco de l'acier amena Kenny à réfléchir aux avantages du marché continental. Beaucoup d'autres, à Halifax, tiraient des conclusions contraires. Ainsi, l'entreprise G.P. Mitchell & Sons, actionnaire et cliente de la banque dès le départ, qualifiait la Politique nationale de «mauvais sort» jeté à la Nouvelle-Écosse dans une lettre adressée au *Monetary Times*⁸³. Kenny ne partageait pas cet avis, ce qui devait l'inciter en janvier 1887 à accepter que ses amis conservateurs en fassent leur candidat dans la circonscription fédérale de Halifax. Refuser d'être candidat, devait-il déclarer à sir John à Ottawa, «aurait été un affront pour le parti tant dans la circonscription que dans la province». Kenny se réservait le droit d'abandonner la politique si les exigences de sa vie professionnelle le lui dictaient⁸⁴.

L'une des particularités du régime politique en vigueur au Canada au XIX^e siècle était la double représentation des circonscriptions aux Communes. Ainsi, le colistier de Kenny pour représenter Halifax au nom des Conservateurs était John Stairs, ami intime et capitaine d'industrie de Halifax. L'entreprise de la famille Stairs, William Stairs Son & Morrow, était cliente de la banque, et le père de John était l'un des piliers de la Union Bank of Halifax. Leurs opposants étaient A.G. Jones et H.H. Fuller, marchands de quincaillerie à Halifax. Tous deux étaient bien connus de la Merchants', dont Fuller deviendrait même administrateur en 1890. Le milieu des affaires de Halifax était donc divisé sur le plan politique, tout comme l'électorat. Le 22 février 1887, Kenny et Jones étaient élus à l'issue d'une lutte extrêmement serrée. Dès que la Chambre se réunit au printemps, Kenny commença à s'imposer comme le défenseur de la Politique nationale dans les Maritimes. En mai, il parraina le projet de loi portant constitution de la Londonderry Iron Company. Il s'agissait selon lui d'une

importante industrie nationale. De même, il appuya vigoureusement les travaux d'amélioration du port de Halifax en soulignant qu'il s'agissait d'une question d'importance «nationale»⁸⁵.

Kenny voyageait maintenant régulièrement par l'Intercolonial, faisant la navette entre Ottawa pour s'acquitter de ses tâches politiques et Halifax pour voir à la bonne marche de ses entreprises commerciales et bancaires. Il ne fut pas longtemps seul à voyager. La Merchants' répondait elle aussi à l'appel du continent. En juillet 1885, le conseil d'administration avait été saisi d'une demande de prêt pour financer la coupe du bois au Manitoba⁸⁶. En 1886, elle devait ouvrir une agence à Moncton, plaque tournante de l'Intercolonial en direction des régions centrales. La même année, Edson Pease devait se rendre à Montréal pour y vendre un excédent de devises. Aussi bien Kenny que Pease se rendaient compte que Montréal, dont l'industrie était en plein essor et que le chemin de fer reliait au reste du continent, était le pivot du monde financier au Canada. Si la Merchants' voulait accroître ses prêts et faire circuler plus largement ses billets, elle ne pouvait résister à l'attrait de Montréal.

La question de l'établissement de la banque à Montréal divisait profondément le conseil d'administration. Plusieurs de ses membres considéraient la Merchants' comme une banque de *Halifax*. Ni Kenny ni Pease ne prétendaient le contraire. Montréal offrait tout simplement de nouvelles possibilités de croissance, l'assurance que le nom de la banque ne s'ajouterait pas à la liste déjà longue des institutions des Maritimes qui avaient disparu. Il fallut deux grandes journées aux administrateurs pour «débatre à fond» de la question, après quoi «il fut décidé d'ouvrir [une succursale à Montréal] sous la direction de M. Pease⁸⁷». Le lendemain, soit le 5 août 1887, après un dernier échange de vue avec les administrateurs, Pease réservait un compartiment-lit dans le «Québec Express» de l'Intercolonial et, à dix-huit heures, quittait Halifax à destination de Montréal. Voyageur invétéré, Pease entreprendrait bien des voyages au cours de sa vie. Celui-ci serait toutefois le plus important.