

**PRÉSENTATION DU GROUPE FINANCIER BANQUE TD  
À L'OCCASION DE LA CONFÉRENCE ANNUELLE DE  
LA BANQUE CIBC À L'INTENTION DES INVESTISSEURS  
INSTITUTIONNELS, RÉGION DE L'EST,  
LE 22 SEPTEMBRE 2010**

**LIMITATION DE RESPONSABILITÉ**

---

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION SONT UNE REPRÉSENTATION TEXTUELLE DE LA CONFÉRENCE ANNUELLE DE LA BANQUE CIBC À L'INTENTION DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS, RÉGION DE L'EST. BIEN QUE DES EFFORTS SOIENT FAITS POUR FOURNIR UNE TRANSCRIPTION EXACTE, DES ERREURS, DES OMISSIONS OU DES IMPRÉCISIONS IMPORTANTES PEUVENT S'ÊTRE GLISSÉES LORS DE LA TRANSMISSION DE LA SUBSTANCE DE LA CONFÉRENCE. EN AUCUN CAS, LA BANQUE TD N'ASSUME DE RESPONSABILITÉ À L'ÉGARD DE DÉCISIONS DE PLACEMENTS OU D'AUTRES DÉCISIONS PRISES EN FONCTION DES RENSEIGNEMENTS FOURNIS DANS LE SITE WEB DE LA BANQUE TD OU LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION. LES UTILISATEURS SONT INVITÉS À PRENDRE CONNAISSANCE DE LA WEBDIFFUSION ELLE-MÊME (ACCESSIBLE SUR TD.COM/INVESTOR), AINSI QUE DES DOCUMENTS DÉPOSÉS PAR LA BANQUE TD AUPRÈS DES ORGANISMES DE RÉGLEMENTATION, AVANT DE PRENDRE DES DÉCISIONS DE PLACEMENTS OU D'AUTRES DÉCISIONS.

**MISE EN GARDE À L'ÉGARD DES ÉNONCÉS PROSPECTIFS**

De temps à autre, la Banque fait des énoncés prospectifs, écrits et verbaux, y compris dans cette présentation, d'autres documents déposés auprès des organismes de réglementation canadiens ou de la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis et d'autres communications. En outre, des représentants de la Banque peuvent faire des énoncés prospectifs de vive voix aux analystes, aux investisseurs, aux représentants des médias et à d'autres personnes. Tous ces énoncés sont faits conformément aux dispositions d'exonération des lois canadiennes et américaines sur les valeurs mobilières applicables, y compris la *Private Securities Litigation Reform Act of 1995* des États-Unis. Les énoncés prospectifs comprennent, entre autres, des énoncés concernant les objectifs et les priorités de la Banque pour 2010 et par la suite, et ses stratégies pour les atteindre, ainsi que le rendement financier prévu de la Banque. Les énoncés prospectifs se reconnaissent habituellement à l'emploi de termes et expressions comme « croire », « prévoir », « anticiper », « avoir l'intention de », « estimer », « planifier » et « pouvoir », et de verbes au futur ou au conditionnel.

De par leur nature, ces énoncés obligent la Banque à formuler des hypothèses et sont assujettis à des risques et incertitudes inhérents, généraux ou spécifiques. Particulièrement du fait de l'incertitude qui plane actuellement sur les environnements financier, économique et réglementaire, de tels risques et incertitudes - dont bon nombre sont hors du contrôle de la Banque et dont les répercussions peuvent être difficiles à prévoir - peuvent faire en sorte que les résultats réels diffèrent considérablement de ceux avancés dans les énoncés prospectifs. Les facteurs de risque qui pourraient entraîner de tels écarts incluent notamment les risques de crédit, de marché (y compris les marchés boursiers, des marchandises, de change et de taux d'intérêt), d'illiquidité, d'exploitation, de réputation, d'assurance, de stratégie et de réglementation ainsi que les risques juridiques et les autres risques présentés dans le rapport de gestion inclus dans le rapport annuel de 2009 de la Banque. Parmi les autres facteurs de risque, mentionnons l'incidence des récentes modifications législatives aux États-Unis, comme ils est mentionné à la rubrique « Événements importants en 2010 » de la section « Notre rendement » du communiqué aux actionnaires pour le troisième trimestre de 2010; les modifications aux lignes directrices sur les fonds propres et les instructions relatives à la présentation, ainsi que leur interprétation, l'augmentation des coûts de financement de crédit causée par

l'illiquidité des marchés et la concurrence pour l'accès au financement, le défaut de tiers de se conformer à leurs obligations envers la Banque ou ses sociétés affiliées relativement au traitement et au contrôle de l'information, l'utilisation inédite de nouvelles technologies dans le but de frauder la Banque ou ses clients, les efforts concertés de tiers disposant de moyens de plus en plus pointus qui cherchent à frauder la Banque ou ses clients de diverses manières, la capacité d'obtenir l'approbation de la transaction proposée par les actionnaires de The South Financial Group, Inc., la capacité de réaliser les synergies prévues découlant de la transaction selon les montants ou l'échéancier prévus, la capacité d'intégrer les activités de The South Financial Group, Inc. à celles de La Banque Toronto-Dominion en temps opportun et de manière rentable, et la capacité d'obtenir les approbations gouvernementales de la transaction ou de remplir d'autres conditions liées à la transaction selon les modalités et l'échéancier proposés. Nous avisons le lecteur que la liste qui précède n'est pas une liste exhaustive de tous les facteurs de risque possibles, et d'autres facteurs pourraient également avoir une incidence négative sur les résultats de la Banque. Pour obtenir plus de renseignements, se reporter à la section intitulée « Facteurs de risque et gestion des risques » du rapport de gestion débutant à la page 65 du rapport annuel de 2009 de la Banque. Le lecteur doit examiner attentivement ces facteurs ainsi que d'autres incertitudes et éventualités, et prendre en compte l'incertitude inhérente aux énoncés prospectifs avant de prendre des décisions à l'égard de la Banque et ne doit pas se fier indûment aux énoncés prospectifs.

Les hypothèses économiques importantes étayant les énoncés prospectifs contenus dans cette présentation sont énoncées dans le rapport annuel de 2009 de la Banque, à la rubrique « Sommaire et perspectives économiques », telle qu'elle est mise à jour dans le rapport aux actionnaires pour le troisième trimestre de 2010, ainsi qu'aux rubriques « Perspectives et orientation pour 2010 » pour chacun de nos secteurs d'exploitation, telles qu'elles sont mises à jour dans le rapport aux actionnaires pour le troisième trimestre de 2010, aux paragraphes « Perspectives »; et pour le secteur Siège social dans le communiqué sous la rubrique « Perspectives . »

Tout énoncé prospectif contenu dans cette présentation représente l'opinion de la direction uniquement à la date des présentes et est communiqué afin d'aider les actionnaires de la Banque et les analystes à comprendre la situation financière, les objectifs et les priorités de la Banque aux dates indiquées et pour les trimestres terminés à ces dates, et peuvent ne pas convenir à d'autres fins. La Banque n'effectuera pas de mise à jour des énoncés prospectifs, écrits ou verbaux, qui peuvent être faits de temps à autre par elle ou en son nom, à l'exception de ce qui est exigé en vertu des lois sur les valeurs mobilières applicables.

## PARTICIPANTS

### **Tim Hockey**

*Chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD*

### **Robert Sedran**

*Analyste, Marchés mondiaux CIBC*

## PRÉSENTATION

---

### **Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Bien. Alors, encore une fois, bienvenue à tous. Je suis très heureux d'accueillir Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens à La Banque TD. Si je ne m'abuse, il est aussi président et chef de la direction de TD Canada Trust, c'est bien cela? Tim est un homme fidèle à son entreprise : entré au service de La Banque TD il y a 26 ans, il y a occupé divers postes.

Si je ne me trompe pas, il a débuté en succursale, en consacrant le gros de son temps aux services bancaires de détail. Il a toujours une perspective intéressante sur les services bancaires de détail au Canada, alors je crois que nous allons tous en apprendre beaucoup plus en 30 minutes que nous le faisons en ce moment. Alors, Tim, bienvenue à Montréal.

---

### **Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Excellent. Merci, Rob.

---

### **Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Pour commencer, que diriez-vous de nous donner un aperçu des conditions d'affaires dans lesquelles votre organisation évolue actuellement.

---

### **Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Eh bien, d'un côté, si vous regardez les résultats pour le troisième trimestre et l'année, cela a été un exercice spectaculaire pour nous. À dire vrai, nous ne nous attendions pas à ce qu'il soit aussi bon. C'est une très belle surprise, mais nous nous attendions – je crois que tout le monde dans le secteur s'attendait à une année plus difficile étant donné la lenteur de la reprise, après la récession que nous avons traversée au Canada, et je ne parle que du Canada pour le moment.

Alors, au troisième trimestre, nous avons annoncé des bénéfices record, un ratio d'efficacité record et une satisfaction de la clientèle record. Nous venons de gagner deux prix nationaux de satisfaction de la clientèle. Tout cela est donc extrêmement positif, et nous en sommes très contents.

Mais si vous me demandez « qu'avez-vous fait pour moi dernièrement? », eh bien, je dirais qu'il s'agit toujours de regarder en avant. Les choses n'apparaissent évidemment pas si roses quand on pense aux conditions économiques. Vous êtes tous au courant, j'en suis sûr, autant que moi, des perspectives économiques qui annoncent un ralentissement de la croissance des prêts.

Nous planifions donc d'après le taux de croissance des revenus que nous avons obtenu, qui tourne autour des 8 % depuis quelque temps et qui devrait baisser prochainement en raison du ralentissement de la croissance de l'actif. J'ignore encore s'il y aura une diminution du taux d'endettement des ménages canadiens, mais c'est un aspect qui nous préoccupe un peu.

Donc, nous croyons qu'il est temps de commencer à resserrer un peu notre gestion et de nous assurer que nous faisons les bons investissements dans les domaines où nous pouvons continuer à stimuler la croissance des revenus, mais ce ne sera pas au rythme accéléré que nous avons connu dernièrement.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

À propos du consommateur canadien, nous entendons beaucoup parler de son taux d'endettement. Alors, je suppose – et vous êtes sans contredit une très grosse banque de détail canadienne –, quand vous pensez à la croissance potentielle. Je suppose que nous sommes plus préoccupés par la croissance que par les pertes sur créances. Est-ce juste?

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Oui. Si vous vous rappelez, pendant la récession, notre taux de croissance des revenus, combiné évidemment à un certain degré de levier d'exploitation, nous a permis de surmonter une augmentation d'environ 50 % du taux de PPC, ou du montant de PPC. Et donc, à l'avenir, nous n'aurons pas à surmonter ce genre de taux de pertes du point de vue de la croissance des bénéfices.

Ce sera donc moins préoccupant, mais en même temps, nous pensons que la tendance séculaire qui a commencé il y a une vingtaine d'années en ce qui concerne l'endettement des consommateurs américains et canadiens ralentira certainement, voire s'arrêtera. Pensez-y : dans les années 1980, la dette moyenne des ménages par rapport au revenu moyen au Canada était d'environ 80 %. Et maintenant, à la fin du trimestre, elle est de 146 %.

Et tout le monde a sans doute vu le fameux tableau qui dit que les consommateurs américains ont atteint un sommet à environ 164 % quand la crise a frappé. Le taux se situe maintenant à environ 146 %. Alors, les deux pourraient se croiser, toutes choses étant égales par ailleurs, et la dette des ménages canadiens pourrait éventuellement dépasser la dette américaine actuelle. Maintenant, si vous parlez à l'économiste moyen, il vous dira qu'il ne sait pas où se situe le sommet. Eh bien, nous avons tout de même un point de données – les États-Unis – et nous savons comment l'histoire s'est terminée.

Donc, d'un côté, vous pourriez dire que cette tendance se poursuivra pendant un certain temps, mais d'un autre côté, vous pourriez dire – et si nous prévoyons que les taux d'intérêt resteront bas au cours de la prochaine ou des deux prochaines années, alors le choc pour le consommateur canadien sera moins important lorsque les taux d'intérêt commenceront à monter, et nous avons quelques années pour nous y préparer. Alors, lorsque nous regardons cela, nous disons, d'accord, alors cela veut dire que la croissance des prêts sera probablement moins rapide que celle que nous avons connue ces dix dernières années.

Quels sont les autres flux de revenus? Dans le cas de La Banque TD, nous nous préparons à cette éventualité en comblant les lacunes et en nous ménageant d'autres occasions de croissance des revenus en-dehors des activités hypothécaires traditionnelles, que ce soit les cartes Visa, l'assurance, les services bancaires aux entreprises ou encore un renforcement de la présence au Québec. Nous occupons une part assez mince dans ces secteurs, d'où les investissements que nous y faisons pour nous assurer d'avoir des occasions de croissance supérieure à la moyenne compte tenu de la sous-représentation de nos secteurs d'activité.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Alors, dans un contexte où – on peut penser que l'endettement des consommateurs canadiens commence à se stabiliser et que le marché de l'habitation est au point mort. Ce sont des actifs en décroissance. Alors, pourriez-vous inscrire à votre bilan une croissance nulle, une croissance négative? Que devrions-nous penser de...?

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Nous ne pensons pas. Encore une fois, si vous regardez en arrière et examinez les graphiques sur 30 ans des taux de croissances des prêts à la consommation, des prêts immobiliers et des prêts commerciaux. Les prêts immobiliers ne fluctuent pas de façon très importante, les prêts à la consommation fluctuent davantage en termes de taux de croissance sur 12 mois, tandis que les prêts commerciaux fluctuent beaucoup.

Si vous voyez où nous sommes dans le cycle actuellement par rapport à il y a 20 ou 30 ans, vous constatez qu'une amélioration du taux de croissance de l'actif est imminente, croyez-le ou non. Je crois donc que c'est une force cyclique qui neutralisera, jusqu'à un certain point, le désendettement dont nous parlons. Nous ne croyons pas – je ne crois pas en ce moment que nous allons voir le bilan se rétrécir du point de vue de l'actif, étant donné ces facteurs.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

On dit depuis un certain temps que les taux de croissance qu'affichent les banques de détail canadiennes sont trop élevés, qu'ils ne dureront pas. Attribuez-vous cela au fait que nous sommes passés de ce ratio de 80 % dont vous avez parlé, à environ 146 %? Est-ce que c'est ce qui expliquait ces taux de croissance et, maintenant que nous semblons à tout le moins approcher d'un sommet, le taux de croissance reviendra à un niveau plus normal?

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Oui. C'est ce que nous...

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

À combien se situe ce taux de croissance plus normal?

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Si vous regardez TD Canada Trust entre le moment de la fusion et les années qui ont suivi – 2001, 2002 – soit une période d'environ huit ans, le taux de croissance annuel composé et les bénéfices depuis lors jusqu'à aujourd'hui se sont établis à 14 %. En fait, il est intéressant de noter qu'au dernier trimestre – le troisième trimestre –, TD Canada Trust a fait 843 millions de dollars – je peux me tromper d'un ou deux – soit le même montant exactement que les bénéfices que nous avons enregistrés pendant l'année qui a suivi la fusion.

Et, donc, en dix ans, nous avons réalisé en quelque sorte un coup de circuit, si vous multipliez le troisième trimestre par quatre, cela donne un taux de croissance spectaculaire. Nous en sommes très heureux et très fiers, mais nous n'avions pas prévu cela. Si l'on remonte à cette même période – aux

alentours de 2002 – nous disions que le taux cible de croissance des bénéfices oscillerait entre 7 % et 10 %, en tenant compte de la croissance du PIB combinée aux gains d'efficacité et de part de marché. Et puis nous avons doublé l'extrémité inférieure de cette fourchette.

Alors, quand je pense à l'avenir et à l'endroit où nous sommes actuellement, je crois que le taux devrait se situer quelque part dans cette fourchette tout à fait satisfaisante, et non pas au niveau anormal de 14 %.

Revenons au point mentionné précédemment. Notre stratégie – et vous l'avez sans doute tous déjà entendue – est d'une simplicité exemplaire. Elle consiste à dominer le créneau de la commodité du service. Nous pensons que, dans le secteur des services bancaires de détail, et dans une grande mesure celui des services bancaires commerciaux, il faut choisir si l'on veut faire concurrence sur les prix, l'innovation des produits ou la commodité du service. Pour avoir une offre convaincante, il faut choisir l'un des trois et rester fidèle à cette stratégie suffisamment longtemps, en plus de mobiliser toute l'équipe autour de l'exécution de cette stratégie.

Nous avons maintenant dix ans d'expérience dans l'exécution de notre modèle de service et de commodité, et nous sommes très solides sur le plan stratégique. Résultat : nous attirons plus que notre juste part de clients grâce à notre commodité, et nous perdons moins de clients mécontents du service parce que nous avons le meilleur service de tout le secteur.

Ce modèle nous permet donc de connaître une croissance un peu plus rapide que celle du marché, ce qui est très important dans le domaine des comptes bancaires. Pourquoi est-ce si important et pourquoi le compte bancaire est-il le produit phare des banques de détail? Parce qu'une fois qu'un client a ouvert un compte dans une banque, celle-ci devient son premier choix pour à peu près tous les autres produits.

Et tout le monde au Canada a besoin d'un compte bancaire. En occupant une part dominante dans ce créneau, nous pouvons effectuer de la vente croisée à cette clientèle pour tous les autres produits. Il s'agit donc d'une occasion de croissance de première importance.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Si vous avez des questions, je vous en prie, levez la main. Quand vous parlez de part dominante du marché des comptes bancaires, vous parlez de quoi : 45 %, 40 %? Dans ces eaux-là?

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Non. Dans le marché des comptes bancaires, si vous prenez le total des dépôts de particuliers, nous occupons une part d'environ 21 %, 21 % du total du marché des dépôts.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Ah...

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Nous avons environ 40 % des Canadiens. Une des statistiques que j'ai vue indique qu'environ 40 % des Canadiens ayant un compte bancaire ont au moins un produit chez nous.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

D'accord.

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Mais notre part en montant réels s'établit à 21 % parmi les banques à charte.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Et est-ce supérieur à ce que vous considérez comme étant votre part naturelle?

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Oui. Nous ouvrons plus de 20 succursales par année depuis maintenant un bon moment. Je crois que notre taux de croissance des succursales est environ 50 % supérieur à la moyenne du secteur, et nous prévoyons maintenir ce rythme dans un avenir prévisible.

Mais nous faisons également de gros investissements dans les circuits directs. L'une des choses que nous avons faites l'an dernier, c'est de dire que cela n'avait aucun sens que La Banque TD au Canada investisse dans les circuits directs indépendamment des activités de Bharat aux États-Unis

Nous avons donc combiné nos circuits directs établis essentiellement en Amérique du Nord et avons entrepris de nous doter des compétences, de l'échelle et de la portée qu'il nous fallait pour réellement doubler la mise sur cette plateforme sur tout le continent. Nous y voyons là une excellente occasion de croissance pour l'avenir.

Mais, du point de vue des comptes bancaires, ce sont de faibles gains de part de marché, par opposition à des occasions vraiment énormes, comme la croissance dans nos secteurs sous-représentés, où notre part est inférieure à 10 %.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Je suppose que là où je veux en venir, c'est que vous détenez une part importante, de façon générale, dans certains de ces produits. Vous dites que votre stratégie est simple. De toute évidence, une partie de vos concurrents essaie de copier à tout le moins certains aspects de cette stratégie. Cela a-t-il un effet sur vous? Avez-vous du mal à garder les clients? Est-il plus difficile d'attirer des clients, maintenant que tout le monde semble avoir compris qu'un client qu'on évite d'embêter est un client qui reste plus longtemps?

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Aussi étrange que cela puisse paraître, les banques ont toute la difficulté du monde à ne pas embêter leurs clients. Nous nous y employons depuis un bon moment et je reçois encore – hélas! – beaucoup de plaintes de clients. Mais je reçois aussi beaucoup de félicitations. Je dirais que c'est un état d'esprit que tout le monde doit partager au sein de l'entreprise; dans notre cas, tous nos 30 000 employés comprennent que c'est leur priorité numéro un.

C'est donc une responsabilité qui nous incombe à tous, et il nous arrive encore de trébucher. Et nous arrivons à nous relever en faisant preuve de flair. Nous devons toujours nous assurer d'être fidèles à notre stratégie, mais le monde est complexe, comme l'est le secteur canadien des services bancaires. Et il se produit inévitablement des événements qui font baisser les niveaux de service.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Mais est-il plus difficile de vous distinguer dans le domaine du service?

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Oui. Si vous regardez les points de données les plus récents – la seule chose que nous pouvons examiner, ce sont les points de données internes et externes. Et les points de données internes sont nos propres indices de satisfaction de la clientèle. Ce sont des exemples de ce que nous faisons. Nous appelons notamment un demi-million de clients par année – littéralement – pour leur demander ce qu'ils pensent du service qu'ils reçoivent chez nous, et nous recueillons leurs commentaires sur ce résultat. Cet indice atteint chaque trimestre un niveau record. C'est un premier élément, mais qui ne me dit pas où nous nous situons par rapport à la concurrence.

Si je regarde les données externes... L'une des données que nous suivons est le... Il y a deux indices de référence nationaux : le sondage Synovate et le sondage J.D. Power. Nous nous classons premiers au sondage Synovate depuis six ans et premiers au sondage J.D. Power depuis cinq ans, soit depuis que ces entreprises mènent leurs sondages au Canada.

Si l'on prend les résultats obtenus dans chacune des catégories – le sondage Synovate comporte onze catégories –, nous sommes premiers dans les onze catégories, parfois ex-æquo avec une autre grande banque, et l'écart avec la concurrence s'est creusée cette année. Nous nous distançons de la concurrence.

Ce sont des données assez objectives, des données de sondage où les clients disent : « D'accord, vous avez fait des progrès. » Mais, vous avez raison, le secteur des services bancaires de détail accorde plus d'attention au service, et comme les stratégies viennent à se ressembler, on peut craindre un encombrement du marché.

Mais nous avons fait un exercice il y a cinq ans de cela, si je me souviens bien. Pas cinq mois. Cinq ans. Nous avons pris la mission, la vision et les énoncés de valeur de toutes les banques canadiennes en retirant tous les logos, et nous avons simplement affiché les mots sur un mur. Bien inspiré celui qui aurait pu dire à quelle banque appartenait tel ou tel énoncé. C'est ce que je veux dire. Il y a une grande différence entre l'énoncé de mission et ce qui est effectivement offert aux clients.

Et donc, notre stratégie simple consiste... Il faut commencer par une stratégie simple, mais il faut aussi la suivre assez longtemps pour que chaque personne au sein de l'entreprise comprenne que c'est la raison d'être de l'entreprise et que la direction prend cette stratégie très au sérieux. Et que c'est la raison pour laquelle ils sont payés, encouragés, récompensés, promus ou congédiés, s'ils ne respectent pas cette mission, cette vision ou ces valeurs.

## QUESTIONS ET RÉPONSES

---

### **Membre anonyme de l'auditoire**

Vous avez parlé de la croissance du portefeuille des prêts résidentiels. Quelles sont vos prévisions en ce qui concerne le portefeuille des prêts résidentiels compte tenu d'une baisse probable de 25 % des montages? Et quelles sont vos prévisions au sujet de l'immobilier et du prix des maisons pour ce qui est du portefeuille général?

---

### **Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD**

Notre portefeuille de prêts résidentiels croît à un rythme constant de 12 % à 13 % depuis un bon moment. Alors, pour ce qui est de l'avenir, même avec les conditions de marché que vous avez évoquées, nous prévoyons que ce taux se situera quand même entre 6 % et 9 %. Ce serait la réponse courte à votre question, je crois.

---

### **Membre anonyme de l'auditoire**

Étant donné la baisse des montages généraux – et il semble que votre croissance va dépasser celle du marché –, la concurrence devient-elle plus âpre sur le marché hypothécaire, et quelle en est l'incidence sur la rentabilité?

---

### **Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD**

La concurrence est en effet assez féroce. Les marges demeurent assez saines dans certains produits; elles sont un peu plus comprimées dans d'autres. Il y a sans contredit eu une baisse notable sur 12 mois après la période de juillet. Tout ce que nous avons prévu avoir – je crois que tout le monde utilise la même expression – tout le devancement des prêts immobiliers au printemps, on a observé un léger rebondissement en août, mais il est encore trop tôt pour parler des chiffres de septembre.

Mais, oui, à mesure que la croissance ralentit, la concurrence tend à s'intensifier au chapitre des prix, mais nous n'en sommes pas encore là.

---

### **Robert Sedran, analyste, Marchés mondiaux CIBC**

Ce qui est arrivé pendant la récession, quand le taux préférentiel a chuté de 50 points de base et que les banques ont abaissé leur taux à 75, et que le taux préférentiel minoré est devenu le taux préférentiel majoré... Il y a eu un certain effort de fait pour gonfler les marges, même dans les services de détail.

Étant donné l'intensification de la concurrence et la baisse des montages, le marché se comporte-t-il de façon raisonnablement rationnelle? Et si la croissance tourne au ralenti pendant un certain temps, même jusqu'en 2011, cette pression sur les prix va-t-elle commencer à augmenter jusqu'au point où nous devons nous inquiéter à propos des marges de l'an prochain?

---

### **Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD**

On m'a demandé... En fait, si on considère les choses de façon mathématique, dans un contexte de hausse des taux d'intérêt, on peut penser que les marges s'élargiront. Et, en général, c'est correct d'un point de vue mathématique. Mais, pour répondre à votre question, ce que nous supposons, c'est que les

augmentations de marges que nous réaliserons lorsque les taux d'intérêt se mettront à remonter seront sans doute largement dissipées.

C'est pourquoi je dis à mon équipe de ne pas compter sur un élargissement des marges pour établir ses prévisions de revenus. Dans quels secteurs d'activité sommes-nous présents? Quelles sont nos occasions de croissance et où pouvons-nous attirer de nouveaux clients? C'est le genre de questions que je les encourage à se poser, plutôt que de prévoir que les volumes vont quadrupler et les marges augmenter de 2 %, pour produire une croissance des revenus de 6 % et avoir plus d'argent à dépenser. Ne comptez pas là-dessus, parce que nous devrions planifier en fonction d'un marché plus concurrentiel.

---

**Robert Sedran, analyste, Marchés mondiaux CIBC**

Bref, vous prévoyez que la croissance des marges va stagner?

---

**Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD**

Oui.

---

**Robert Sedran, analyste, Marchés mondiaux CIBC**

D'accord. Très bien. Est-ce que cela signifie que l'échelle a encore plus d'importance? Vous avez l'une des plus grandes plateformes, du moins l'une des bases d'actif les plus imposantes du secteur. L'échelle est-elle toujours une caractéristique fondamentale sur le marché bancaire canadien, ou diriez-vous que tous vos concurrents ont une échelle suffisante et que ce n'est plus si important?

---

**Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD**

Cela reste selon moi une donnée fondamentale. Revenons quelques années en arrière. Nous avons débuté il y a dix ans avec – si je me souviens bien – un ratio d'efficacité de 64 %. Nous sommes maintenant, au dernier trimestre, à 46,2 %. On me pose tout le temps la question : « Quelle est votre cible? » Ce à quoi je réponds : « Plus bas. » Je n'ai pas de chiffre à donner. Nous ne savons tout simplement pas jusqu'où cela ira. Les grandes banques qui mènent le secteur devraient osciller entre 40 % et 44 %.

Je le répète, notre formule – notre stratégie – est simplissime. Elle consiste à augmenter nos revenus et nos dépenses dans une moindre mesure, ce qui fait baisser le ratio d'efficacité. Alors, oui, l'échelle reste importante.

L'un des aspects que nous aimons de notre modèle, c'est que, en général, quand vous pensez à une combinaison de service de qualité supérieure et d'heures d'ouverture près de 60 % plus longues que la concurrence, la plupart des analystes et des investisseurs vont dire : « C'est un modèle qui coûte cher ». Notre ratio d'efficacité correspond pourtant à celui d'un modèle à faible coût.

Cela nous donne, selon moi, un énorme avantage sur la concurrence. Nous pouvons modifier nos prix si nous le voulons, mais notre modèle de service et de commodité signifie que nous n'avons pas à le faire. Nous pouvons en fait obtenir un prix supérieur du fait de la qualité de notre service et de notre commodité.

Encore une fois, rappelez-vous pourquoi on choisit d'effectuer ses opérations dans une banque plutôt qu'une autre banque. On adopte une banque parce qu'on aime le service, ou plutôt la commodité, et on la quitte parce que le service est mauvais. Cela se joue rarement sur le prix, du moins dans le segment

des comptes bancaires. Cela nous donne donc un avantage financier, à mon avis, du point de vue des revenus.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Parlons un instant des cartes de crédit. C'est l'un de ces segments où vous n'occupez pas votre part naturelle, et je suppose que c'est une question qui subsiste depuis la fusion. Avez-vous du mal à prendre de l'expansion dans ce secteur? La croissance provient-elle seulement de la vente croisée auprès de votre clientèle actuelle, ou essayez-vous d'attirer de nouveaux clients par le circuit des cartes de crédit?

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Oui, je dirais que nous espérons attirer de nouveaux clients jusqu'à un certain point, mais, pour dire la vérité, ce n'est pas très efficace. Peut-être ne le savez-vous pas, mais, il y a dix ans, La Banque TD et Canada Trust avaient toutes deux des portefeuilles de cartes de crédit, l'un de Visa, l'autre de MasterCard. Mais à ce moment-là, la dualité n'était pas permise au Canada; du coup, Canada Trust a dû vendre son portefeuille MasterCard. Au moment de la fusion, nous nous sommes donc retrouvés avec une part de 9 % du segment des cartes de crédit, alors que nous occupions environ 20 % du marché des comptes bancaires.

Il y a deux façons de vendre des cartes de crédit. Vous pouvez utiliser le réseau des succursales pour faire de la vente croisée auprès des clients existants. Comme je l'ai dit, 40 % des Canadiens ont au moins un produit chez nous, ce qui facilite la vente croisée de cartes de crédit à ces clients.

L'autre façon, c'est ce que font les institutions monogames traditionnelles, soit la distribution sélective en porte-à-porte. Et nous avons tous reçu une quinzaine d'enveloppes dans notre boîte aux lettres le mois dernier nous invitant à demander une carte de crédit à taux avantageux. Mais c'est une façon très chère d'attirer des clients, parce que le taux de réponse plafonne et parce que la qualité du crédit des gens qui répondent à ces offres laisse généralement à désirer. Vous accordez du crédit à des gens qui...

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Une façon très diplomate de dire...

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Oui, tout à fait. Mais nous avons porté cette part de 9 % à 11,5 %. Et, pour revenir à votre question à savoir si nous avons du mal à prendre de l'expansion dans ce secteur, nous avons gagné presque un point complet de pourcentage l'an dernier, en plus d'enregistrer un très bon taux de croissance dans notre segment des cartes de crédit.

Et, depuis deux ou trois ans, La Banque TD a réussi à tirer son épingle du jeu pendant la récession et à élargir considérablement sa part de marché dans presque tous ses secteurs d'activité. Le meilleur exemple est sans doute les services bancaires aux entreprises. Nous sommes passés d'une part de 13,5 % à l'automne 2008 à une part de 15 % après un an, ce qui représente une augmentation de 10 % de notre part de marché à l'intérieur d'un an.

Et nous avons réussi à faire cela parce qu'au moment de la récession, en octobre 2008, nous nous sommes dit ceci : « Voilà une occasion en or. Notre ratio d'efficience est bas. Nous dominons le créneau du service et de la commodité. Nous sommes une institution vieille de 154 ans. Nous avons traversé la Grande Dépression et les deux guerres mondiales. Cela peut sembler terrible, mais nous passerons à

travers cette crise. Et le mieux que nous puissions faire, c'est de rester près de nos clients en ces temps difficiles. »

Et vos clients commerciaux n'oublieront jamais que vous étiez là pour eux, et nous avons donc accru notre part et établi de très beaux écarts pendant cette période. Il s'agit d'une évolution importante sur le plan de la part de marché dans presque tous les produits, et certainement tous les produits de prêts – personnels et commerciaux – où nous avons gagné une part remarquable. C'est la même chose du côté des dépôts et des fonds communs de placement.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Reste-t-il une part de marché facile à décrocher dans les services bancaires commerciaux? On dirait que la concurrence devient vraiment plus forte.

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Eh bien, comme je l'ai dit, si nous avons pu augmenter notre part de marché de 10 % en un an, alors qu'il nous avait fallu environ 153 ans pour obtenir les 90 % autres, je crois bien qu'il ne reste plus de parts faciles à décrocher.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

D'accord.

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Je crois que cela sera effectivement plus difficile. En fait, la concurrence a certainement remarqué ce qui se passait et commence à retourner plus furieusement sur le marché. La marge a rétréci du côté commercial, la concurrence est plus vive, et je crois que certaines institutions sont sorties un peu de la courbe de risque. C'est ce que nous observons.

Notre philosophie là-dessus est très simple. Comme notre secteur des services bancaires commerciaux, nous ne sortons pas de la courbe de risque. Notre stratégie consiste à mettre en place davantage de banquiers d'entreprise chevronnés qui comprennent l'entreprise des clients et qui accompagnent ceux-ci en tout temps et en toute situation. Mais nous ne ferons pas nécessairement les opérations que feront d'autres banques, parce que cela veut dire qu'elles devront freiner plus brutalement que nous le ferons lorsque les récessions frapperont, inévitablement, dans le cycle d'affaires.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

George?

---

**Membre anonyme de l'auditoire**

Quelles sont vos prévisions en ce qui concerne le crédit, commercial, personnel (inaudible)?

---

**Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD**

Sur quoi?

---

**Membre anonyme de l'auditoire**

Avez-vous beaucoup plus de place pour l'amélioration? Vous vous êtes déjà beaucoup améliorés...

---

**Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD**

Vous parlez de la qualité du crédit ou du taux de croissance?

---

**Membre anonyme de l'auditoire**

Du taux de croissance.

---

**Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD**

Eh bien, comme je crois l'avoir fait savoir plus tôt, nous avons vu en fait les taux de PPC... Permettez-moi de faire une distinction. Personne n'a à s'inquiéter au sujet du crédit garanti par des biens immobiliers au Canada; tout le monde sait ça. Alors, nous parlerons seulement du crédit à la consommation, du crédit non résidentiel et du crédit commercial.

Nous avons toujours eu un taux beaucoup plus bas dans notre portefeuille commercial. Nous avons toujours dit – si vous vous rappelez bien – chaque trimestre, nous vous prévenons d'une hausse probable de la provision pour pertes sur créances du côté commercial. Un trimestre passe, puis un autre, et cela n'arrive tout simplement pas.

Cela ne semble donc pas vouloir se produire, du moins dans le présent cycle. Et je me demande : « Quel était notre sentiment à l'égard de la qualité du crédit que nous accordions? » Parce que vous pourriez dire, comme nous n'avons jamais atteint les niveaux que nous pensions avoir, même en période de récession, cela veut sans doute dire que nous exerçons une gestion du risque assez serrée.

Mais, pour être franc, comme nous augmentons notre part avec des taux de PPC plus faibles que la concurrence dans nos services commerciaux et nos prêts aux entreprises – et avec de très bons écarts – je me dis – et ce n'est pas la première que je le fais – que j'ai un très beau modèle rentable. Et si j'arrive à augmenter la part sans sortir de la courbe de risque, pourquoi le ferais-je? Je ne le ferais pas. Alors, voilà pour le côté commercial.

Du côté des particuliers, si vous vous rappelez il y a quelques années, en 2005 et 2006, nous avons investi beaucoup dans un nouveau système de marque que nous avons mis en œuvre et avons augmenté de façon notable nos taux de prêts non garantis. Cela contribuait toujours à ce taux de croissance composé de 14 % que j'évoquais tout à l'heure. Mais en même temps, nos taux de PPC ont monté plus que nous l'aurions voulu. C'est ce que j'ai appelé notre mini-récession à nous, avant que la vraie frappe.

Ce que vous avez vu dans les taux de PPC de notre portefeuille de prêts à la consommation, c'est qu'ils ont baissé; ils étaient plus élevés que la moyenne du secteur, et puis, au dernier trimestre, ils sont descendus sous la moyenne du secteur, ce qui fait que la pente été plus forte. Pourquoi? Parce que nous

avons réellement appris comment utiliser ce moteur, et ce moteur est fabuleux. Mais comme n'importe quoi, il a connu une crise de croissance.

Alors que nous peaufinons le système de cartes de pointage et de reconnaissance de champions, nous jetons un regard critique sur nos cohortes et apprenons à utiliser ce système, qui améliore considérablement notre précision. Je dirais que nous utilisons maintenant un scalpel là où nous utilisions autrefois une hache pour prendre certaines de nos décisions de crédit. Cela se reflète dans nos taux de PPC et cela nous permet de maximiser la rentabilité par cohortes.

Pour ce qui est de l'avenir, nous ne nous attendons pas à une baisse des taux de PPC du côté commercial, étant donné que les taux sont déjà très bas. Du côté des particuliers, nous n'avions pas prévu une amélioration aussi rapide des taux cette année, amélioration que nous nous attendions plutôt à voir l'an prochain. Et cela dépend vraiment des prévisions relatives au taux de chômage. Les taux s'amélioreront, il n'y a pas de doute. Mais si nous arrivons à accroître notre actif, nous n'aurons pas la même amélioration en termes de montants.

---

**Membre anonyme de l'auditoire**

Pouvez-vous parler un peu de votre stratégie de marque aux États-Unis?

---

**Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD**

Certainement. Eh bien, toutes choses étant égales par ailleurs, nous devrions pouvoir conclure l'acquisition de South Financial Group, ce qui veut dire que, quand ce sera fait, nous compterons environ 1 300 succursales aux États-Unis, soit plus qu'au Canada. Et quand on pense que nous sommes partis de rien il y a cinq ans, c'est tout un exploit.

---

**Robert Sedran, analyste, Marchés mondiaux CIBC**

Cela s'appelle des magasins, en passant.

---

**Tim Hockey, chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD**

Des magasins, oui. TD Bank, America's Most Convenient Bank, dans nos 1 300 magasins. Je dirais que la réponse – et c'est intéressant de le noter – c'est une belle histoire. Nous étions préoccupés par la transition de la marque Commerce à celle de TD. Mais, avec le recul, nous avons tort de nous inquiéter.

J'imagine que nous aurions dû le savoir : tant que vous pouvez prouver à vos clients, lors d'un changement de marque, qu'ils seront servis par les mêmes gens, qu'ils recevront la même qualité de service et que vous ne leur enlèverez pas, dans le cas des États-Unis, leurs services bancaires sept jours sur sept... En réalité, ils sont plutôt reconnaissants du fait que nous sommes une institution stable et ce genre de choses.

Et donc, ce qui s'est passé, c'est que nous avons constaté une légère baisse de notre indice Wow! de satisfaction de la clientèle, comme nous l'appelons aux États-Unis, au moment de la fusion. Mais l'indice est remonté au niveau d'avant la fusion plus vite que cela avait été le cas au Canada lors de la fusion de La Banque TD et de Canada Trust. Cela me paraît une preuve évidente donnée à l'équipe américaine, que la stratégie de marque et les taux de satisfaction de la clientèle peuvent demeurer robustes.

Notre souhait, bien entendu, est de continuer à doter tous les nouveaux magasins dont nous faisons l'acquisition de la protection TD, et nous continuerons à combler les lacunes dans la croissance interne et

– comme je crois que nous l’avons dit – s’il se présente des occasions qui ne nous enthousiasment pas outre mesure, nous ne sommes pas stratégiquement en péril aux États-Unis. Mais si nous tombons sur une transaction financièrement avantageuse dans l’un de nos marchés aux États-Unis, nous allons bien sûr l’étudier attentivement, mais ce sera sous la marque de TD Bank, America’s Most Convenient Bank, comme tous les autres magasins.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Adoptez-vous certaines des pratiques exemplaires américaines? Je sais que vous essayez d’appliquer certaines pratiques canadiennes aux États-Unis, mais l’inverse est-il également vrai?

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Oui. L’un des apprentissages extrêmement utiles que nous avons faits – et j’en parlais l’autre jour avec l’équipe – c’est que, au Canada, pour évaluer la satisfaction de la clientèle, nous avons l’habitude de sonder les clients sur leur taux de satisfaction à l’égard du service reçu. Cela paraît logique. Ils nous évaluent, et nous attribuons une cote de satisfaction de la clientèle à chaque succursale et unité d’exploitation au Canada en fonction des commentaires des clients.

Aux États-Unis, l’approche était très différente : ils commençaient par définir le modèle d’exploitation souhaité, puis ils faisaient des sondages mystère. Et ils attribuaient une cote au magasin selon sa conformité au modèle qu’il s’était engagé à respecter. Mais ils n’interrogeaient pas directement les clients.

C’était donc une situation très intéressante. Nous ne faisons pas de sondages mystère dans nos succursales au Canada, et ils ne demandaient pas leur avis aux clients. Nous faisons maintenant les deux – et des sondages mystère et des sondages auprès des clients – et ce, dans les deux pays, et nous constatons une amélioration remarquable, au Canada comme aux États-Unis, de la satisfaction de la clientèle, qui est plus conforme à la prestation de services au Canada et – comme je l’ai déjà dit – c’est un beau retour aux niveaux précédents. Ce n’est qu’un exemple.

Nous mettons aussi à l’épreuve l’un de leurs concepts entourant l’ouverture de succursales – ou de magasins – et certaines de nos pratiques canadiennes que nous mettons en place là-bas. Bref, nous essayons vraiment de tirer le meilleur parti des deux cultures.

---

**Robert Sedran, *analyste, Marchés mondiaux CIBC***

Excellent. On m’avertit que le temps est écoulé. M. Hockey, au nom de nous tous ici présents aujourd’hui, je vous remercie d’avoir été des nôtres. Nous vous sommes vraiment reconnaissants d’avoir pris le temps d’être avec nous.

---

**Tim Hockey, *chef de groupe, Services bancaires canadiens, Groupe Financier Banque TD***

Très bien. Merci à vous de nous avoir invités.