



PRÉSENTATION DU GROUPE BANQUE TD CONFÉRENCE DE MORGAN STANLEY U.S. FINANCIALS LE 2 FÉVRIER 2011

LIMITATION DE RESPONSABILITÉ

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION SONT UNE REPRÉSENTATION TEXTUELLE DE L'EXPOSÉ PRÉSENTÉ PAR LA BANQUE TORONTO-DOMINION (LA « BANQUE » OU « LA TD ») À LA CONFÉRENCE DE STANLEY U.S. FINANCIALS. 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 PRÉSENTATION. EN AUCUN CAS, LA TD N'ASSUME DE RESPONSABILITÉ À L'ÉGARD DE DÉCISIONS DE PLACEMENTS OU D'AUTRES DÉCISIONS PRISES EN FONCTION DES RENSEIGNEMENTS FOURNIS SUR SON SITE WEB OU DANS LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION. LES UTILISATEURS SONT INVITÉS À PRENDRE CONNAISSANCE DE LA WEBDIFFUSION ELLE-MÊME (ACCESSIBLE SUR TD.COM/FRANCAIS/RAPPORTS), AINSI QUE DES DOCUMENTS DÉPOSÉS PAR LA BANQUE AUPRÈS DES ORGANISMES DE RÉGLEMENTATION, AVANT DE PRENDRE DES DÉCISIONS DE PLACEMENT 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 le présent document, dans d'autres documents déposés auprès des organismes de réglementation canadiens ou de la Securities and Exchange Commission des États-Unis et dans d'autres communications. En outre, des représentants de la Banque peuvent formuler verbalement des énoncés prospectifs aux analystes, aux investisseurs, aux représentants des médias et à d'autres personnes. Tous ces énoncés sont faits conformément aux dispositions d'exonération et constituent des énoncés prospectifs selon les lois canadiennes et américaines sur les valeurs mobilières applicables, y compris la loi américaine intitulée *Private Securities Litigation Reform Act de 1995*. Les énoncés prospectifs comprennent, entre autres, les énoncés figurant dans le présent document, le rapport de gestion de 2010 de la Banque à la rubrique « Sommaire et perspectives économiques » et, pour chacun de nos secteurs d'exploitation, aux rubriques « Perspectives et orientation pour 2011 » ainsi que d'autres énoncés concernant les objectifs et les priorités de la Banque pour 2011 et par la suite, et les 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 », « s'attendre à », « 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, généraux ou spécifiques. Particulièrement du fait de l'incertitude qui plane sur les environnements financier, économique et réglementaire, de tels risques et incertitudes – dont bon nombre sont indépendants de la volonté 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. Certains des facteurs incluent les risques, notamment de crédit, de marché (y compris les marchés des actions, des marchandises, des changes et des instruments à taux d'intérêt), d'illiquidité, d'exploitation, de réputation, d'assurance, de stratégie et de réglementation, ainsi que les risques juridiques et environnementaux et les autres risques présentés dans le rapport de gestion du rapport annuel de 2010 de la Banque. Parmi les autres facteurs de risque, mentionnons l'incidence des récentes modifications législatives aux États-Unis, comme il est mentionné à la rubrique « Événements importants en 2010 » de la rubrique « Notre rendement » du rapport de gestion de 2010; les modifications aux lignes directrices sur les fonds propres et les liquidités, et les instructions relatives à la présentation ainsi que leur nouvelle 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. Cette énumération 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 de plus amples renseignements, se reporter à la section intitulée « Facteurs de risque et gestion des risques » du rapport de gestion de 2010. Le lecteur doit examiner ces facteurs attentivement, ainsi que d'autres incertitudes et événements possibles, de même que l'incertitude inhérente aux énoncés prospectifs, avant de prendre des décisions à l'égard de la Banque, et il ne devrait pas se fier indûment aux énoncés prospectifs de la Banque.

Les hypothèses économiques importantes étayant les énoncés prospectifs figurant dans le présent document sont décrites dans le rapport de gestion de 2010 à la rubrique « Sommaire et perspectives économiques » ainsi qu'aux rubriques « Perspectives et orientation pour 2011 » pour chacun des secteurs d'exploitation, telles qu'elles sont mises à jour dans les rapports aux actionnaires trimestriels déposés par la suite.

Tout énoncé prospectif figurant dans le présent document représente le point de vue 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 et le rendement financier prévu de la Banque aux dates indiquées et pour les trimestres terminés à ces dates, et peut 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.



PRÉSENTATION

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Bon après-midi. Pour la dernière présentation de cet après-midi, nous avons le Groupe Banque TD avec nous. La TD est la sixième banque en importance en Amérique du Nord au chapitre des actifs et exploite environ 1 100 succursales au Canada et un peu plus de 1 300 aux États-Unis, sur un territoire qui s'étend du Maine jusqu'à la Floride. La TD est la première banque résolument nord-américaine et, au cours des cinq dernières années, elle a été classée comme la meilleure banque canadienne au chapitre du service à la clientèle et de la satisfaction des clients, aussi bien par JD Power que par Synovate.

Aujourd'hui, nous avons avec nous M. Ed Clark. Ed le président et chef de la direction de la TD depuis décembre 2002. Avant cette nomination, il exerçait les fonctions de président et chef de l'exploitation de la Banque. Lorsque la TD a fait l'acquisition de Canada Trust en février 2000, il s'est joint à la Banque en qualité de président du conseil et chef de la direction de TD Canada, ce qui l'a amené à superviser l'intégration des activités de détail de la TD et de Canada Trust. Avant la fusion, il occupait le poste de président et chef de la direction de Canada Trust.

En 2010, Ed a reçu l'Ordre du Canada, l'une des plus hautes distinctions décernées par le pays, pour sa contribution au secteur bancaire et financier du Canada et pour ses initiatives philanthropiques et de bénévolat. Je remercie Ed d'être avec nous aujourd'hui.

Avant que nous commençons, j'aimerais vous rappeler que le présentateur que vous entendrez aujourd'hui pourrait formuler des énoncés prospectifs qui représentent le point de vue de la direction en date d'aujourd'hui et que ces énoncés ont pour seul but d'aider les auditeurs à comprendre la situation financière, les objectifs et les priorités de la Banque et le rendement financier prévu, et peuvent ne pas convenir à d'autres fins.

Les résultats réels peuvent différer considérablement des propos exprimés et les auditeurs sont invités à consulter les documents déposés par la TD auprès des organismes de réglementation afin de connaître les facteurs de risque qui sous-tendent ces énoncés, documents accessibles auprès des Bourses ainsi que sur leurs sites Web.

J'aimerais aussi vous rappeler que la TD est actuellement dans sa période calme. L'exercice financier de la TD s'est terminé le 31 janvier et ses résultats du premier trimestre seront communiqués le 3 mars. Par conséquent, toute réponse à des questions relatives aux bénéfices, à la stratégie ou à d'autres développements sera basée sur l'information rendue publique.

Par ailleurs, j'aimerais aussi vous informer que nous allons changer quelque peu la formule pour cette dernière présentation, qui prendra la forme d'une séance de questions et réponses dirigée. Dans un premier temps, nous nous limiterons à un entretien informel et, par la suite, nous élargirons la discussion, afin de permettre aux personnes présentes dans la salle de poser des questions. Merci.

Bon après-midi. Je pense que nous pourrions commencer par quelques réflexions sur la croissance dans une perspective nord-américaine, puisque vous êtes la banque résolument nord-américaine et que vous jouissez d'une envergure considérable des deux côtés de la frontière. Alors, peut-être pourriez-vous commencer par nous dire quelles sont les occasions de croissance que vous entrevoyez, aussi bien au Canada qu'aux États-Unis?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Bien sûr. Pour commencer, en ce qui concerne le Canada, j'ai rencontré différents investisseurs aujourd'hui et, ce qui m'a frappé, c'est que chacun avait entendu le même message, c'est-à-dire que le Canada connaissait un ralentissement. Alors ce que j'ai tenté de leur expliquer, c'est que, oui, il y a un ralentissement, mais il faut

mettre les choses dans le contexte de la croissance que nous avons connue précédemment. Dans le cas de TD Canada Trust, l'an dernier, en 2010, nous avons connu une croissance des revenus de 10 %, une croissance des dépenses de 4 % et une croissance des profits de 25 %.

Cependant, à mon avis, il n'est probablement pas réaliste de croire que l'on maintiendra toujours une croissance des profits de 25 % et une croissance des revenus de 10 %, alors que la croissance réelle du PNB est de 3 % et que la croissance nominale est de 5 %. Par conséquent, je pense que, dans le cas du système bancaire canadien, il est plus probable que la croissance des revenus fléchisse et revienne au PNB nominal ou se situe un peu au-dessus du PNB nominal. Donc, une croissance des revenus de l'ordre de 6 % serait un chiffre plus réaliste.

De toute évidence, pour ce qui est de notre score de 10 %, il faut tenir compte du fait que nous avons gagné des parts de marché, ce qui explique ce chiffre au-dessus de la moyenne, mais si nous revenons plus près de la moyenne, notre croissance des revenus sera de l'ordre de 6 % et, même en maintenant les dépenses à un niveau de 4 %, nous conservons encore un levier d'exploitation, et je crois que cela représente encore une croissance des revenus raisonnable.

Je crois qu'il y aura une baisse du taux de croissance des prêts hypothécaires résidentiels par rapport à son niveau précédent, ce qui se serait produit de toute façon, mais, de toute évidence, a été accéléré par les mesures que le gouvernement a prises et dont nous sommes de fervents défenseurs. Nous pensons que celui-ci a fait ce qu'il devait faire.

Et je crois qu'on assiste à une remontée constante dans le secteur des prêts commerciaux. En fait, les prêts commerciaux n'ont pas chuté ni aux États-Unis, ni pour nous; mais pour l'ensemble des banques, ils ont chuté. Cela ne s'est pas beaucoup produit au Canada, toutefois il n'y a pas eu beaucoup de croissance non plus, mais je crois qu'il faudra une croissance plus positive; les chiffres de TD Canada Trust comprennent à la fois les secteurs personnel et commercial.

Aux États-Unis, il y a clairement eu, du côté commercial, un changement d'état d'esprit, je dirais à peu près au cours des trois ou quatre derniers mois, et je pense que le monde des affaires a clairement réagi aux événements politiques et en est arrivé à la conclusion qu'une impasse politique n'aurait probablement pas lieu. Les allègements fiscaux se sont poursuivis et la population voit le monde sous un jour plus serein. Alors, je crois que, comme tout le monde, nous voyons les gens se présenter chez nous et dire : « Allons-y, utilisons ma ligne. Je vais faire un peu plus de placements que je l'avais prévu ».

Et nous avons eu une forte croissance des prêts hypothécaires durant cette période, du côté des prêts hypothécaires personnels. Nous allons donc enregistrer une croissance nette de 500 millions de dollars par mois, et cela parce qu'on a eu un marché perturbateur. Par conséquent, si j'évalue la situation des États-Unis, je dirais que le marché des prêts hypothécaires est rétabli.

En fait, le marché de l'habitation a connu quelques ratées au cours des cinq ou six derniers mois, et il y a peut-être des gens qui sont encore plus pessimistes aujourd'hui qu'ils ne l'étaient auparavant, mais, concrètement, cela nous a ouvert des possibilités de création de marché dans le secteur de l'habitation, parce que, comme les prêts hypothécaires ne sont pas facilement disponibles aux États-Unis, nous considérons qu'il est toujours possible de conclure des marchés de prêts hypothécaires avec des gens qui ont une bonne cote de solvabilité et d'obtenir une bonne marge.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Bien. J'aimerais que l'on parle un peu plus des secteurs bancaires personnels et commerciaux au Canada. De toute évidence, vous avez une image de marque qui vous distingue, les prix que vous avez remportés pour votre service à la clientèle sont éloquentes et vous avez réussi à conquérir des parts de marché. Dans un contexte de faible croissance, particulièrement dans le marché des prêts hypothécaires, et compte tenu de l'entrée en vigueur de nouvelles règles et du fait qu'il y a eu une assez bonne croissance au cours des dernières années, croyez-vous que les autres produits comme les cartes de crédit, les prêts personnels et les prêts commerciaux peuvent contrebalancer d'une certaine façon la baisse du marché des prêts hypothécaires résidentiels?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. Prenons l'exemple de notre marque. Elle repose sur notre marque de détail, et je crois que notre image de marque dans le secteur du détail fait que, chaque année, nous sommes en mesure de bien nous tirer d'affaire, quoique notre part de marché ne change pas radicalement d'une année à l'autre, mais plutôt de façon progressive chaque année.

Je vais vous donner un exemple. Si votre succursale est ouverte et que, au même coin de la rue, il y a trois autres succursales concurrentes, mais fermées. Si quelqu'un se présente sur les lieux à 16 h 2, il va forcément constater que notre succursale est ouverte et que les trois autres succursales sont fermées. Ou encore, un client peut se présenter à l'une de nos succursales un dimanche après-midi. Chaque fois, vous remportez graduellement une petite part de marché supplémentaire. Vous avez toutes les chances que le client vous choisisse. C'est pourquoi nous nous apprêtons à offrir le service le dimanche dans 300 succursales au Canada.

Selon moi, avec ce modèle, vous ne remportez pas d'énormes parts de marché d'un seul coup, mais vous augmentez votre part de marché graduellement.

De plus, nous investissons notre supplément de revenus dans l'augmentation du nombre de succursales plus rapidement que nos concurrents ne le font aux États-Unis et au Canada. Nous avons ouvert environ 25 succursales au Canada l'an dernier. De cette façon, nous avons conservé notre avance en ouvrant davantage de succursales que nos concurrents.

Au cours des deux ou trois dernières années, le plus grand changement dans la répartition des parts de marché est survenu dans le secteur des petites entreprises. Comme nous étions moins touchés que les autres par diverses répercussions de la crise financière, nous avons adopté comme position que nous allions accorder des prêts plutôt que de resserrer l'accès au crédit durant la récession. Cela s'est traduit pour nous par des gains de parts de marchés considérables. En fait, nous avons réussi à faire des gains de parts de marché qui, pour nous, constituent des records.

Pour être réaliste, je crois que cette époque est révolue. Je crois que toutes les banques canadiennes sont revenues à l'offensive et tentent de reprendre les parts de marché qu'elles ont perdues. Par conséquent, je ne crois pas que le fait de maintenir une croissance aussi rapide constituerait pour nous un avantage concurrentiel. Je crois que si les membres de mon équipe, et notamment les directeurs commerciaux, étaient ici à mes côtés aujourd'hui, ils vous diraient que nous allons complètement surpasser la concurrence, mais, non, je ne crois pas que notre taux de croissance se maintiendra au niveau des deux ou trois dernières années, parce que cela ne s'était jamais vu auparavant dans l'histoire du Canada.

Je dirais que la croissance dans le secteur des cartes de crédit est plus faible maintenant. Je crois que les ménages ont atteint leurs limites en ce qui concerne les prêts non garantis et se disent : « Nous devrions peut-être y aller un peu plus prudemment de ce côté-là ».

Nous sommes des acteurs importants dans le secteur du prêt automobile et notre croissance continue d'y être vigoureuse. Je crois que l'autre facteur favorable à notre chiffre d'affaires est le secteur de l'assurance. Comme nous l'avons annoncé aux investisseurs, nous prévoyons que nos résultats du prochain exercice financier dans ce secteur seront très solides et cela contribue à la croissance des revenus totaux, --

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

D'accord.

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

-- et de nos profits.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

J'aimerais que nous parlions un peu de la riposte de certains de vos concurrents, particulièrement dans un contexte où les marchés connaissent une certaine baisse des chiffres d'affaires. On entend beaucoup parler d'une intensification de la concurrence par les prix, et vous avez certainement marqué des points à cet égard aux États-Unis, où vous avez réussi à vous assurer d'un certain avantage concurrentiel en matière de prix. Pouvez-vous nous décrire un peu quelle est la dynamique canadienne à ce point de vue?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. Je suis dans ce métier depuis maintenant quelques décennies. Vous voyez, je ne compte même plus les années; d'ailleurs, cela me permet de m'en tenir à de plus petits chiffres. Je parle donc de décennies.

Alors, comme vous le disiez, oui, bien sûr, toute cette concurrence va sûrement faire diminuer les marges. Et je dirais que, à long terme, cela va probablement faire diminuer un peu nos propres marges. Comme vous le savez, nous utilisons un modèle qui nous oblige à avoir une protection complète sur tous les plans. Par conséquent, je ne pense pas être assez malin pour deviner quels seront les taux d'intérêt à l'avenir. C'est pourquoi nous ne faisons aucun pari sur les taux d'intérêt. Nous n'effectuons pas d'opération de portage. Nous obligeons toutes nos entreprises à acheter toutes les options qu'elles offrent aux clients.

Donc, je pense que lorsqu'on examine nos marges, on peut effectivement avoir un rendement ajusté aux écarts de taux d'options et dire que c'est ce que l'on obtient avec la combinaison d'entreprises que nous avons. Et ce chiffre est demeuré environ de l'ordre de 290 à 300 points de base, mais je dirais que si on se compare aux 10 ou 15 dernières années, il a constamment baissé de quelques points de base chaque année. Nous ne voyons pas -- je ne vois rien qui pourrait changer cette réalité -- donc, il y a une tendance négative à long terme que l'on doit absorber chaque année. Cela entraîne une légère compression, mais je ne crois pas qu'il y aura un changement fondamental dans les marges.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

D'accord. Vous avez mentionné que vous couvriez entièrement les risques de taux d'intérêt et quand on pense à un contexte de hausse des taux d'intérêt – et ce processus est certainement amorcé au Canada, et on peut s'attendre à ce que cela reprenne au début de cette année – que pensez-vous donc de vos importants dépôts comparativement à ceux de certains de vos pairs et sur quelle sorte de levier potentiel pouvez-vous compter, même en tenant compte de la stratégie d'échelonnement que vous avez adoptée et --?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. La seule chose contre laquelle nous pouvons nous protéger est une baisse absolue des intérêts. Donc, je vais vous expliquer mon raisonnement à ce sujet. Si vous avez un compte-chèques, que votre solde moyen est de 1 000 \$, et que les taux d'intérêt sont de 5 %, vous faites 50 \$. Si c'est 1 %, vous faites 10 \$ et il n'y a aucune façon, au bout du compte, si le taux baisse en permanence à 1 %, que vous puissiez obtenir plus que cela. Donc, nous avons une sorte d'effet de portefeuille échelonné d'obligations et nous disons « d'accord, ralentissons », ce qui fait qu'il n'y a pas de fluctuations dans le processus, et ce qui signifie que, lorsque les taux d'intérêt commenceront à remonter, on ne pourra pas retirer beaucoup d'avantages des marges. En fait, on ne pourra retirer que dans la mesure de la compression des marges.

Je pense que, de façon générale, et pour l'ensemble du Groupe Banque TD, si les taux d'intérêt recommencent à monter, c'est un facteur positif pour nous. C'est surtout un facteur pour notre gestion de patrimoine, notre secteur de l'assurance et TD Ameritrade. Et aussi sur le marché américain où nous avons un déséquilibre entre les actifs et les dépôts, tandis que dans le système bancaire canadien nous avons un équilibre entre les actifs et les dépôts. Donc, ce que vous gagnez d'un côté, vous le perdez de l'autre. Si vous examinez nos rapports trimestriels, vous pouvez effectivement constater ce qui s'est produit dans nos marges de dépôts et dans nos marges d'actifs, et ces courbes commenceront à s'inverser lorsque les taux d'intérêt augmenteront.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Vous pourriez peut-être aborder un autre aspect, celui de la gestion des dépenses, et je sais qu'il y a un bon nombre d'initiatives en cours, particulièrement en ce qui concerne les secteurs commerciaux et personnels canadiens. Quel type de levier d'exploitation considérez-vous comme raisonnable dans un scénario de baisse du chiffre d'affaires et en sachant qu'il y aura à faire des dépenses d'investissement? --

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. Donc --

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

-- et de l'intégration également.

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

-- et si on divise cela entre le Canada et les États-Unis, comme je l'ai dit, au Canada nous avons eu six points de levier d'exploitation, et ce n'est pas durable à mon avis. Historiquement, nous avons toujours dit que nous aimerions avoir 3 %. J'ai aussi toujours dit que je considérais ça comme un objectif très audacieux. Mon équipe de leadership ne pense pas cela, mais je crois que c'est très difficile, dans un contexte où les revenus sont à la baisse, de maintenir un niveau de trois points.

Il y a un point auquel, comme je vous l'ai dit, si ces courbes baissent indéfiniment, on finit par se dire, « bon, je me vais me retrouver avec un ratio d'efficacité de zéro ». Il y a un niveau où l'on ne peut plus faire descendre les chiffres. Donc, je pense qu'il y aura une certaine réduction, même à partir du niveau de trois points, à mesure que nous connaissons une baisse, mais il ne fait pas de doute que nous aurons un levier d'exploitation positif au Canada.

Aux États-Unis, c'est un peu plus difficile, la situation est plus compliquée, parce que 2011 est la première année complète de mise en application de la Regulation E.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Oui.

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

-- Nous n'avons connu que quatre mois de la Regulation E en 2010. Par conséquent, nous sommes sur le point de connaître le plein effet de ce règlement. Donc, si on subit une baisse ponctuelle du chiffre de nos revenus, et il y a une possibilité, mais pas une certitude, que l'on doive combiner cela pendant la seconde partie de l'année avec l'amendement de Durbin qui entrera en vigueur, de même que la commission d'interchange, c'est-à-dire une autre baisse ponctuelle.

Donc, nous avons dit aux marchés qu'il sera très difficile d'entrevoir comment on pourra avoir un levier d'exploitation alors que le gouvernement aux États-Unis a décidé de procéder à des coupes ponctuelles dans nos revenus, et qu'il nous faudra quelques années pour trouver des sources de revenu compensatoires afin de rétablir ce revenu. Donc, si nous pouvions fonctionner sans levier d'exploitation, nous considérerions cela comme une victoire, aussi consternant que cela puisse paraître.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Restons sur le sujet de vos activités aux États-Unis. Il est certain que, l'an dernier, vous avez saisi des occasions en ce qui concerne les transactions de la FDIC, de la South Financial et plus récemment des Services financiers Chrysler, et vous accomplissez également un certain travail en ce qui concerne le déséquilibre des actifs par rapport aux dépôts et êtes devenus un peu plus axé sur la clientèle des particuliers que sur celle des entreprises en ce qui concerne votre portefeuille de prêts. Pourriez-vous nous dire ce que vous considérez comme une composition idéale du portefeuille de prêts et peut-être nous en dire un peu plus long sur les Services financiers Chrysler et sur certaines attentes de croissance que vous envisagez à leur sujet?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Bien sûr. Je pense que, de façon générale, ce que nous essayons de faire aux États-Unis, et ailleurs, est d'appliquer le principe suivant : si vous exploitez une banque de détail, ce que vous voulez obtenir en matière de dépôts est de la concentration. Il n'est cependant pas nécessaire d'avoir une forte présence en Californie pour connaître du succès au New Jersey. Vous voulez être concentré dans les marchés du New Jersey où vous êtes présent afin d'optimiser votre marque parce que cela vous permet d'atteindre une taille dans le marché où vous devenez le choix par défaut des consommateurs.

Donc, on a tendance à concentrer les stratégies de manière à obtenir une grande part de marché dans le secteur où l'on exerce ses activités. Malheureusement, cela est lié à votre classe d'actif, si votre classe d'actif est « commerciale », ce qui est le cas de la plupart des banques -- ce ne sont pas réellement des banques de détail. Il s'agit de banques commerciales liées à des institutions détentrices de dépôts de détail. Donc, vous vous retrouvez à avoir une concentration dans votre catégorie d'actif, ce qui, en tant que gestionnaire de risques, est le contraire exact de ce que vous voulez.

Je crois que, même si nous sommes heureux d'accroître notre volet commercial, nous ne voulons pas, en un sens, devoir combler une différence d'environ 80 milliards de dollars entre les actifs et les dépôts. Donc, nous avons 80 milliards de dollars de plus en dépôts qu'en actifs. Nous ne souhaitons pas combler cela par des prêts commerciaux concentrés régionalement, et c'est pourquoi nous avons cherché un générateur d'actifs national dont nous aimions la classe d'actif et qui nous permettait de compléter les dépôts concentrés à l'échelle régionale.

Nous sommes conscients que beaucoup de banques se sont brûlé les ailes et ont été éliminées du marché et c'est pour cela que nous nous sommes demandé quelle était la catégorie d'actif en laquelle nous pouvions avoir confiance et qui nous permettait de générer cet actif sans avoir une présence locale et de recourir simplement à une présence nationale. À cet égard, nous en sommes arrivés à la conclusion que les prêts automobiles satisfaisaient à notre critère de gestion des risques.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Au cours des dernières années, vous avez été capables de faire croître le secteur des prêts hypothécaires avec beaucoup de succès, et aux États-Unis les secteurs personnels et commerciaux. Vous avez également maintenu votre croissance sur le marché commercial dans un secteur qui a considérablement baissé. Pouvez-vous nous parler des occasions que vous entrevoyez aujourd'hui, aussi bien en ce qui concerne les prêts hypothécaires et commerciaux que l'attrait du prix?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Je pense que, lorsque nous nous sommes parlé en juin à l'occasion de la journée des investisseurs, vous aviez un net avantage concurrentiel au point de vue des prix et des gains de parts de marché.

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. Je pense que, dans le secteur commercial, la grande différence est que nous n'avons pas été grevés par de mauvais prêts, et que nous n'avons pas été distraits par d'autres problèmes. Donc, nous avons, comme nous l'avons fait au Canada, pénétré le marché en disant que nous étions prêts à prêter aux emprunteurs qui avaient une bonne cote de solvabilité. Et cela fait que nous avons pu augmenter notre portefeuille de prêts commerciaux de 3 % ou 4 %, ce qui ne représente pas des chiffres spectaculaires, tout en n'étant pas des chiffres négatifs non plus.

Nous avons espoir que, lorsque l'économie reprendra aux États-Unis, ce chiffre puisse augmenter, mais nous sommes également conscients que nos concurrents sont de retour dans l'arène, comme c'est le cas au Canada, et qu'ils ont résolu un grand nombre de leurs problèmes et l'affirment clairement. Donc, le marché est davantage concurrentiel.

Nous nous demandions si nous allions commencer à observer des baisses dans les marges, parce que, à la même période, nous avons effectivement connu une amélioration des marges dans notre portefeuille de prêts, puis nous avons vu cette amélioration cesser, quoique nous ne l'ayons pas vu se détériorer non plus. Donc, même si les autres concurrents reviennent en force sur le marché, cela n'a pas eu pour effet de faire baisser nos marges.

Même si dans le domaine des prêts hypothécaires, les consommateurs ne voient pas réellement d'amélioration, je continue à penser qu'on peut souscrire des prêts hypothécaires aux gens qui ont une bonne cote de solvabilité et enregistrer de bonnes marges sur les prêts hypothécaires aux États-Unis aujourd'hui. À cet égard, nous faisons un chiffre d'affaires d'environ 500 millions de dollars.

Je pense qu'à mesure que nous améliorerons notre capacité opérationnelle -- je crois que nous sommes des personnes réfléchies, nous sommes un groupe foncièrement très prudent, alors nous préférons apprendre à marcher avant de commencer à courir, et quand nous courons, nous joggions probablement plus que nous ne courons. Quand je fais du jogging, mes enfants pensent que je marche. Alors, je crois que nous allons maintenir la cadence, mais nous allons peut-être augmenter ce chiffre au-delà de 500 millions de dollars. Ce n'est pas le manque de demandes qui nous arrête. C'est notre capacité opérationnelle.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

D'accord. Par ailleurs, il y a la question de l'excédent des dépôts et cela est étroitement lié à la question de votre relation avec Ameritrade. Est-ce qu'on pourrait commencer à voir cet excédent baisser avec le temps à mesure que la confiance des investisseurs augmentera et que les gens reviendront à des actifs plus risqués? Ou prévoyez-vous plutôt qu'une prudence en matière de dépôts continuera d'être de mise?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Ce type d'activité n'est pas nouveau pour nous. Nous avons fait la même chose avec Waterhouse lorsque nous possédions Waterhouse. La différence est simplement que l'opération avait eu lieu à l'interne et, dans le cas présent, les choses sont plus visibles à l'externe. Je crois que nous avons une assez bonne expérience à cet égard et, de toute évidence, pour l'exploitation au Canada et au Royaume-Uni.

En fait, nous avons été plus prudents que les gens ne le pensent au cours de notre expérience et, ce qui est particulièrement intéressant et peut en surprendre plusieurs, c'est que le négociateur actif conserve son argent et ne cherche pas à faire à tout prix de l'argent avec les sommes dont il dispose. Ce qui compte pour lui, c'est

d'avoir de l'argent disponible. S'il veut faire une transaction, alors il peut le faire, et c'est dans ces cas-là qu'il considère faire de l'argent.

Donc, je ne pense pas -- je pense qu'il y a eu clairement un effet ponctuel lorsque les fonds du marché monétaire ont été pratiquement transférés et versés dans notre compte de dépôts assurés, mais je ne crois pas que cela se répétera de nouveau. Je crois que nous aurons une croissance plus normale, mais je ne crois pas que nous reviendrons à une situation – du moins, je ne l'entrevois pas – où les marchés monétaires redeviendront ce qu'ils étaient et joueront le rôle qu'ils jouaient. Donc, cela pourrait être une source majeure, si quelque chose devait se produire. Cela pourrait être la source la plus importante, mais franchement, je n'entrevois pas cela. Donc, je crois que les choses demeureront plutôt stables, mais clairement nous ne connaissons pas la même croissance que nous avons connue au cours des quelques dernières années.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Toujours au sujet d'Ameritrade, l'une des choses dont il a souvent été question au cours des dernières années est la possibilité d'utiliser davantage le potentiel de cette relation pour les besoins de la gestion de patrimoine dans les secteurs personnel et commercial aux États-Unis. Pourriez-vous nous dire un peu ce qu'il en est et nous parler de certaines des initiatives qui sont en cours?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. Je pense que nous en sommes à nos débuts. Vous pourriez nous dire : « La dernière fois que je vous ai interviewé vous en étiez à vos débuts, donc vous en êtes encore à vos débuts? » Je pense que ces choses prennent souvent plus de temps qu'on ne le prévoit pour se mettre en marche et se réaliser.

Ameritrade a été une histoire spectaculaire, je crois. À mon avis, Fred Tomczyk a fait un travail fantastique, je crois que c'est un incroyable rassembleur d'actifs. Malheureusement, des taux d'intérêt plus faibles ont grugé tout ce qu'il avait gagné du côté des actifs, mais je crois que, quand les choses débloquent, ce sera une très belle réussite, quoiqu'il nous ait fallu un certain temps pour mettre en place cette plateforme qui nous permet de proposer nos produits dans nos succursales et de commencer à générer des recommandations.

Nous y allons succursale par succursale, et les recommandations commencent à entrer. En fait, je dirais que les résultats sont, de part et d'autre, supérieurs à ce qu'on s'attendait, mais cela fait généralement partie d'un long cheminement dans l'exploitation de nos succursales aux États-Unis, étant donné que ces succursales ont été élaborées en fonction d'un modèle de service, et non pas d'un modèle de vente et de service.

Donc, apprendre au personnel qu'il y a un bon service à offrir, mais méconnu, apprendre à combler les besoins des clients est un changement culturel et, encore là, il faut commencer au début, pas à pas, et cela peut paraître étrange, mais le fait d'aider les gens à vendre des prêts hypothécaires les aide à vendre TD Ameritrade, parce que le principal obstacle est alors franchi. Je veux dire par là que si je demande aux membres du personnel s'ils se sentent assez à l'aise pour vendre ce produit, souvent ils ne le savent pas parce qu'ils n'ont jamais vendu un prêt hypothécaire auparavant.

Donc, une fois que vous avez franchi cette étape, vous pouvez dire : « Eh bien, avez-vous de l'argent à investir? Aimeriez-vous ouvrir un compte? » Donc, voilà en quoi consiste la démarche. Il faut reprendre le processus chaque fois, et vous n'obtenez pas des chiffres énormes, des chiffres qui augmentent très rapidement, mais c'est l'aspect que j'aime du commerce de détail par rapport aux autres secteurs. Il ne s'agit pas d'ouvrir un restaurant chaque jour. C'est un effet cumulatif, et si vous ajoutez un client demain et, ensuite un autre le lendemain, ces clients ne disparaissent pas. Ensuite, vous en ajoutez encore un autre, et c'est ce qui fait que ce modèle est si puissant, parce qu'il est intégré et qu'il vous permet constamment d'augmenter votre clientèle petit à petit.

Et c'est pourquoi nous pouvons ensuite annoncer que nous offrons un bénéfice de 7 % ou de 10 % par action et de la croissance, et ce n'est pas une exagération, je n'invente rien. Cela fait partie intégrante du modèle, parce que vous n'avez pas à réinventer votre clientèle chaque année. Donc, je suis plutôt content des résultats, mais je préviens les gens : on ne verra pas beaucoup de changement dans les chiffres. Les chiffres de Fred Tomczyk vont changer en raison de son propre système de distribution et les chiffres de Bharat Masrani vont changer en

raison de ses activités de base. Sauf que, dans cinq ou sept ans d'ici, les gens vont soudainement réaliser que, au fil du temps, ils ont développé un véritable secteur de gestion du patrimoine.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

De toute évidence, une grande partie de la croissance interne provient des initiatives amorcées aux États-Unis. De plus, il y a des attentes en ce qui concerne le développement d'un grand nombre de succursales au cours de la prochaine année. Et vous détenez 1 300 succursales. Vous en détenez en ce moment plus aux États-Unis qu'au Canada. Que pensez-vous de l'envergure que vous avez aux États-Unis et envisagez-vous encore de faire des acquisitions non sollicitées, ou misez-vous surtout sur la croissance interne à ce stade-ci?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. D'abord, M. Masrani va sans doute vouloir me tuer si je ne corrige pas mes propos et ne précise pas que les succursales existaient déjà aux États-Unis. Je crois que nous en sommes rendus à un point où nous avons atteint une bonne masse critique et que nous disposons d'une bonne machine pour générer la croissance interne. Tout particulièrement, maintenant, avec cette acquisition d'actifs, nous avons ajouté la pièce stratégique qui nous manquait pour résoudre notre casse-tête.

Donc, je pense que nous examinons le marché américain aujourd'hui, et je l'ai déjà dit publiquement : si je n'ai pas à conclure un marché, je ne le fais pas. Je pars du principe que cela ne va pas me tuer si je ne conclus pas un marché et, certainement, si je ne conclus aucun marché en 2011, cela ne va pas me tuer, parce que rien ne m'oblige à conclure un marché. Je pense qu'en présentant les choses ainsi, cela donne une bonne idée de notre façon d'envisager la conclusion des marchés.

Lorsque nous examinons un marché, nous nous demandons si cela va apporter de la valeur aux actionnaires. Puisque nous ne nous sentons pas obligés de conclure un marché, il faut au moins que ce marché rapporte plus que la simple croissance interne.

Donc, lorsque nous avons commencé à faire des affaires en Floride, la question a été la suivante : est-ce qu'il serait préférable de construire ces succursales, compte tenu des montants que nous déboursions? Et si la réponse est qu'il nous revient moins cher de les acheter, alors nous nous disons, d'accord, achetons-les. Mais, si elles ne nous reviennent pas moins cher, je ne vais pas les acheter dans le simple but d'avoir quelque chose à annoncer. Donc, je pense que nous faisons preuve d'une certaine réserve en ce qui concerne les États-Unis. S'il n'est pas nécessaire de poser une action, nous nous en tiendrons à cela. Les seules transactions que nous effectuons sont celles pour lesquelles nous croyons que nous pouvons obtenir un bon taux de rendement.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

D'accord. Y a-t-il des régions géographiques particulières que vous visez dans le déploiement des succursales?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Je crois que, visiblement, nous avons un plan de déploiement des succursales, et c'est intéressant que vous en parliez, notamment si l'on prend le cas de la Floride, lorsque nous avons conclu des ententes de la FDIC, il y avait -- Riverside se trouvait exactement dans la zone que nous envisagions dans le cadre de notre programme de déploiement. Donc, nous avons simplement joué un rôle de substitut. Nous envisagions de construire une succursale à cet endroit. Mais il en existait déjà une sur place. Alors, nous nous sommes dits : « Pourquoi ne pas acheter cette succursale? »

Nous avons un plan qui concerne le déploiement de succursales sur la côte est des États-Unis et la façon dont nous pouvons nous y intégrer. Nous ne désirons pas étendre nos activités à l'extérieur de la zone géographique de base qui s'étend du Maine jusqu'à la Floride. C'est le territoire géographique que nous allons occuper.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

J'aimerais maintenant aborder un autre sujet et que nous parlions un peu des services bancaires de gros.

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Bien sûr.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Que pensez-vous du capital et des rendements normalisés dans ce secteur? Peut-on s'attendre à beaucoup de changement? Est-ce qu'une cible de 20 % pour l'ensemble du cycle est encore réaliste? Peut-on s'attendre à des changements en ce qui concerne le modèle de gestion?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui, oui.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

De toute évidence, votre modèle est fortement axé sur la clientèle.

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Je pense que tout le monde est conscient de l'orientation que nous avons prise en faveur d'un modèle axé sur la clientèle il y a quelques années. Je crois que nous nous différencions peut-être des autres institutions. Nous avons environ entre 30 et 34-35 milliards de dollars d'actifs à risques pondérés. Donc, selon l'ancien régime, le capital réglementaire représentait 2 millions de dollars par rapport à cela.

Nous comptabilisons entre 3 et 3,5 milliards de dollars, en fait, je crois que c'est 3,4 milliards à la fin de l'exercice. Donc, nous avons toujours facturé au courtier un capital supérieur à celui prévu par les exigences réglementaires en matière de capital, parce nous jugions que la façon de calculer le capital réglementaire n'était pas correcte.

Nous leur avons aussi facturé les primes de liquidité et, encore une fois, les options, en totalité. Nous avons diminué l'ensemble du coût total en ce qui concerne l'exploitation des courtiers, ce qui fait que, en faisant leurs choix opérationnels, ils étaient très près de ce à quoi Bâle III s'apprête à aboutir. Il reste encore certains éléments qui demeurent en suspens, et nous avons dit aux marchés que nous pourrions ajouter jusqu'à 1 milliard de dollars de capital dans le courtier de services bancaires de gros et que son fonctionnement serait alors de l'ordre de 4 à 4,5 milliards de dollars.

Donc, lorsque nous disons de 15 % à 20 %, c'est en fonction d'un capital de 4 à 4,5 milliards de dollars. Nous nous sentons à l'aise avec le fait qu'il s'agit d'une sorte de taux courant s'appliquant au courtier et à notre modèle d'entreprise qui nous permet de générer un type de taux courant qui tient compte de la volatilité normale de ce secteur, mais un type de taux courant qui n'implique pas de changement radical.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Bâle 2.5, je crois que vous et vos collègues avez recommandé au quatrième trimestre d'augmenter de trois à quatre fois les actifs à risques pondérés, ce qui semble plutôt élevé comparativement aux recommandations de vos homologues canadiens. S'agit-il d'une différence dans les modèles internes, de prudence ou d'un mélange des deux, ou comment comparez-vous cela à une approche d'augmentation de l'ordre de deux fois?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. En fait, la seule chose dont on ne peut jamais être sûr, c'est à quoi ressemble le bilan des autres. Il se peut que nous ayons utilisé des modèles plus complexes que d'autres personnes. Par conséquent, à mesure que la mise en œuvre de Bâle III approche, certaines personnes peuvent se retrouver plus touchées si elles ont élaboré des modèles plus rudimentaires que ce que l'incidence ne nécessite. À mesure que l'on évolue vers un modèle Bâle III plus complexe, il y aura des économies qui compenseront pour l'augmentation, mais je ne sais pas réellement lesquelles.

Je sais quels sont mes chiffres et, comme je l'ai dit plus tôt, je crois qu'ils seront probablement de l'ordre de 4 à 4,5 milliards de dollars, ce qui, bien entendu, représente une augmentation du capital réglementaire du côté du courtier, mais qui n'a pas beaucoup de répercussions sur la façon dont nous exerçons nos activités.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Continuons à discuter de la question du capital. Bâle, puis la transition à Bâle III, --

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

On a fait des commentaires sur la possibilité que les banques canadiennes soient prêtes pour cela le plus tôt possible et on a en quelque sorte tenu pour acquis que la mise en application aurait lieu en 2013? Vous avez exprimé très ouvertement votre point de vue, qui est de ne pas inciter trop fortement les banques canadiennes à tenter de devancer les systèmes bancaires mondiaux. Pourriez-vous nous faire part de vos plus récentes réflexions en ce qui concerne Bâle III?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. Vous voulez parler de ma campagne qui, manifestement, n'a pas connu beaucoup de succès? Alors, oui, si vous le préférez, vous pouvez formuler les choses ainsi. Donc, je ne suis pas sûr – évidemment, de notre point de vue, je me demande pourquoi nous avons fait cela, toute cette négociation pour, au bout du compte, en arriver à une application graduelle et, finalement, dire : « Pourquoi, tous ensemble, ne déciderions-nous pas d'aller de l'avant plus tôt? »

Mais, évidemment, je pense à l'état d'esprit des organismes de réglementation dans le monde entier et, je crois qu'ils doivent se dire que, dans une certaine mesure, les investisseurs commencent à penser qu'ils seraient mieux d'aller de l'avant dès maintenant plutôt que d'échelonner le processus, alors passons à l'action. Je crois que le BSIF a fait très attention de ne pas mentionner la date exacte à laquelle il avait l'intention de devancer la mise en œuvre. Il dit simplement que ce ne sera pas en 2019. Il est évident que ce sera avant cela.

Et je soupçonne que ce qu'ils font, c'est qu'ils attendent de voir comment les organismes de réglementation du monde entier se positionneront et comment les marchés se positionneront réellement, notamment quelles seront leurs opinions sur la position que les institutions devraient adopter. Mais je crois toutes les banques canadiennes se disent toutes la même chose : « Pour le moment, supposons qu'ils veulent dire le 1^{er} janvier 2013. » J'ai donc l'impression que chacun se dit : « Je peux adopter cette règle ». À mon avis, la valeur du dollar baisse sur le marché, c'est un fait, mais, en adoptant cette règle, nous disons que nous allons consacrer le capital que nous aurions autrement consacré à la croissance pendant environ les deux prochaines années pour être en mesure de nous conformer à cette règle.

Donc, cela signifie que l'excédent de capital dont on a besoin pour faire des acquisitions est réduit en raison de la nécessité d'adopter cette règle plus tôt. C'est ce que je dis en tant qu'actionnaire, et je suis un actionnaire

très important. Cela signifie que je devrai immobiliser tout ce capital juste pour être en mesure de respecter cette règle, plutôt que de l'utiliser pour faire des choses plus productives. Mais je pense que c'est la direction que le monde est en train de prendre et que c'est vers cela que nous allons.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Bien. De toute évidence, vous avez été capables de conclure le marché des Services financiers Chrysler sans être obligés de recourir à un financement par émissions d'actions. Est-ce que cette nouvelle rigueur change votre point de vue au sujet des futures acquisitions ou des dividendes?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Cela ne change pas mon point de vue à l'égard des acquisitions parce que, comme je l'ai dit dans mes remarques précédentes, je crois que l'on ne doit pas faire d'acquisitions si l'on n'est pas prêt à émettre d'actions. Donc, le fait d'avoir un excédent de trésorerie signifie que vous pourriez racheter des actions avec cette somme. Donc, quelqu'un pourrait envisager une émission d'actions simplement parce qu'il se fait des illusions. Mais, pour moi, les choses demeurent les mêmes. Quand nous examinons les paramètres économiques, nous devons être en mesure de conclure les marchés. Nous devons être disposés à faire une émission d'actions dans l'éventualité où nous n'aurions pas d'excédent de trésorerie.

Cela n'a pas effet sur mon point de vue à l'égard des dividendes. J'ai toujours eu la même opinion à ce sujet. Je pense que vous devez établir votre ratio de dividendes en fonction de votre estimation de votre croissance naturelle.

Nous avons le ratio dividendes/bénéfice le plus faible, parce que nous avons le taux de croissance naturelle le plus élevé, et je pense que l'on doit exploiter une entreprise de manière à pouvoir générer suffisamment de capital à l'interne pour être en mesure de permettre à votre entreprise d'atteindre son taux de croissance optimal. Vraiment, je ne me sentirais pas à l'aise avec l'idée de bâtir une entreprise dans une situation qui m'obligerait à émettre constamment des actions juste pour entretenir le capital servant à financer ma croissance interne. Donc, nous avons une croissance naturelle très élevée, qui se ramène ensuite à un ratio dividendes/bénéfice de 35 % à 45 %, mais nous prenons l'engagement envers nos actionnaires que nous respecterons ces chiffres et, si des bénéfices prévus nous indiquent que le ratio est trop faible, alors nous augmenterons les dividendes.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Alors, je passerai la parole aux gens présents dans la salle s'il n'y a pas d'autres questions.



PÉRIODE DE QUESTIONS

Membre anonyme de l'auditoire

J'ai examiné vos diapositives et j'ai remarqué que, au Canada, le nombre total de prêts et le nombre de dépôts sont environ semblables : 180 milliards de dollars, 190 milliards de dollars. La correspondance est presque de un pour un. Tandis qu'aux États-Unis, cela se situe aux environs de 62 milliards de dollars et 138 milliards de dollars. Est-ce que cela comprend les soldes de trésorerie de TD Ameritrade?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. Donc, au Canada, nous avons un portefeuille symétrique. Cela correspond, en substance, à ce que j'ai expliqué plus tôt. Sauf que, au Canada, notre portefeuille de prêts a tendance à progresser un peu plus vite que nos dépôts, parce que nous avons un important secteur de gestion de patrimoine qui, en quelque sorte, draine de l'argent à partir de notre secteur de détail et l'achemine vers nos fonds communs de placement, ou TD Waterhouse ou une autre institution, alors que c'est un procédé que nous n'avons pas encore ici aux États-Unis.

Donc, il y a environ 80 milliards de dollars, dont un montant de 40 milliards de dollars correspondrait à TD Ameritrade. Tout cela représente approximativement des comptes à nivelage quotidien et 40 milliards de dollars de nos propres dépôts qui sont plus élevés que nos actifs.

Membre anonyme de l'auditoire

D'accord. Donc, cela compte pour une partie. Je pensais que, compte tenu de la faible croissance que les États-Unis ont connue ces dernières années à cause du ralentissement de l'économie, vous n'avez pas -- en fait, vous évitez de faire inutilement des prêts lorsque vous avez un excédent de dépôts. Et lorsque Vernon Hill dirigeait Commerce, il appliquait un ratio d'environ un tiers. Est-ce une orientation acquise de Commerce qui vous amène à continuer à recueillir des dépôts, sans consentir plus de prêts?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui.

Membre anonyme de l'auditoire

Vous ne voulez pas faire de prêts.

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui, exactement. En un sens, il est certain que cette orientation existait déjà en bonne partie dans la banque Commerce que nous avons achetée. Nous avons notre propre orientation, c'est-à-dire que nous déployions nos succursales et que celles-ci avaient tendance à commencer par recueillir des dépôts -- nous avons accentué cette orientation, plus les comptes à nivelage quotidien de TD Ameritrade.

Je pense que notre ratio s'explique par le fait que nous avons obtenu aux États-Unis une croissance de nos dépôts d'environ 7 à 8 % par année et une croissance de notre portefeuille de prêts d'environ 4 % par année. Donc, nous avons un écart et nous ne le comblons pas parce que le taux de croissance des chiffres les plus élevés est supérieur à celui des chiffres les moins élevés.

Si l'on me demande si je veux combler l'écart par une augmentation des prêts commerciaux sur le territoire nord-est des États-Unis, ma réponse est non. Je crois que l'on doit tenter de diversifier ses actifs et c'est la raison pour laquelle nous avons envisagé le marché des Services financiers Chrysler.

Membre anonyme de l'auditoire

Juste une dernière chose. J'ai également constaté sur vos diapositives, que les bénéficiaires rajustés au cours des cinq dernières années, exprimés par le taux de croissance annuel composé, sont de 13 %, mais que le bénéfice par action était de 6 à 7 %. Pourquoi cela? Avez-vous émis un grand nombre d'actions destinées à vos employés, ou s'agit-il d'actions émises au moment des acquisitions, ou --?

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui, oui. C'est ce qui explique la différence. La baisse entre les deux chiffres correspond au fait que nous avons fait une série d'acquisitions aux États-Unis, ce qui implique que nous avons dû émettre des actions pour cela. Ensuite, durant la récession en 2008, je pense que, bien que je n'en sois pas sûr à 100 %, nous avons probablement été la première banque au monde à émettre des actions sur les marchés.

En 2008, nous avons adopté comme règle ferme que n'allions pas utiliser l'aide du gouvernement, mais que nous irions plutôt vers le secteur privé et que nous rétablirions notre capital à un niveau suffisant pour nous protéger contre la récession. La suite des choses a démontré que ce fut une très bonne occasion d'achat pour ceux qui ont profité de cette émission d'actions. Cela m'a crevé le cœur de devoir faire ça, mais c'était la bonne chose à faire pour l'institution.

Membre anonyme de l'auditoire

Merci.

Membre anonyme de l'auditoire

(question inaudible – microphone inaccessible) Parlez-moi un peu des paramètres que vous utilisez pour les acquisitions et de la façon dont ceux-ci ont changé au fil du temps.

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Oui. Sur le plan qualitatif, je crois que, quand nous avons pénétré le marché des États-Unis, si vous considérez le taux de rendement minimal que j'ai utilisé pour faire l'achat de Commerce, vous pouvez constater que Commerce utilise, en plein cœur des États-Unis, exactement le même modèle que nous utilisons au Canada. Cela peut m'aider à transformer les entités que je possède déjà. Donc, cela se traduit probablement par un taux de rendement minimal moins élevé, mais je crois que je devais faire cela.

On peut donc constater aujourd'hui que ce qui devait être fait a été fait. Je n'ai plus besoin de faire d'acquisitions stratégiques aux États-Unis. Je veux maintenant faire des acquisitions rentables aux États-Unis. Cela signifie donc de chercher forcément à conclure des marchés relatifs et d'envisager, avec réalisme, la possibilité d'obtenir des taux de rendement de 12 à 15 %.

Et croyez-moi, j'aimerais que tous les marchés rapportent un taux de rendement des capitaux propres de 20 %. Sauf que, dans la réalité, cela ne s'élève jamais à 20 %. Je pense qu'il est plus réaliste d'adopter un point de vue plus prudent et d'envisager des marchés qui rapportent un taux de l'ordre de 12 à 15 %. Je crois que, au bout du compte, la transaction des Services financiers Chrysler dépassera un peu cela, mais il s'agit d'une situation tout à fait inhabituelle et qui ne se représentera pas de nouveau.

Membre anonyme de l'auditoire

Je suppose que cela fait partie des avantages de financement que vous avez mis de l'avant dans le marché avec Chrysler.

Ed Clark – La Banque Toronto-Dominion – Président et chef de la direction

Notre façon de fonctionner, et c'est une façon bien à nous, est de donner l'avantage, le plein coût d'option de ces fonds, à ceux qui amassent les dépôts. Donc, en ce qui concerne les paramètres économiques de l'acquisition des Services financiers Chrysler, nous avons traité ce marché comme si nous nous étions adressés à des sources externes pour emprunter l'argent nécessaire à financer ces prêts et nous avons crédité le dépôt avec la marge; rien de plus. C'est le mode de fonctionnement de la Banque.

Cheryl Pate – Morgan Stanley – Vice-présidente

Je crois que nous avons écoulé tout le temps dont nous disposons. Donc, s'il n'y a pas d'autres questions de la part des personnes présentes dans la salle... Très bien, Ed, je vous remercie beaucoup de votre présence parmi nous aujourd'hui. C'est toujours un plaisir.