



**GROUPE FINANCIER BANQUE TD**  
**CONFÉRENCE 2010 DE MORGAN STANLEY U.S. FINANCIALS**  
**LE 3 FÉVRIER 2010**

**LIMITATION DE RESPONSABILITÉ**

---

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION SONT UNE REPRÉSENTATION TEXTUELLE DE L'EXPOSÉ PRÉSENTÉE PAR LA BANQUE TORONTO-DOMINION (« TD ») À LA CONFÉRENCE 2010 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 CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE. EN AUCUN CAS, 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 TD OU DANS LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION. LES UTILISATEURS SONT INVITÉS À PRENDRE CONNAISSANCE DE LA CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE AINSI QUE DES DOCUMENTS DE TD DÉPOSÉS AUPRÈS DE LA SEC AVANT DE PRENDRE DES DÉCISIONS DE PLACEMENTS OU D'AUTRES DÉCISIONS.

**RENSEIGNEMENTS PROSPECTIFS**

---

De temps à autre, la Banque fait des énoncés prospectifs, écrits et verbaux, y compris dans le présent document, 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 destinées notamment à des analystes, des investisseurs, des représentants des médias et d'autres intervenants. Tous ces énoncés sont faits conformément aux dispositions d'exonération de la Private Securities Litigation Reform Act of 1995 des États-Unis et des lois canadiennes sur les valeurs mobilières applicables. Les énoncés prospectifs comprennent, entre autres, des énoncés concernant les objectifs et les cibles de la Banque pour 2010 et par la suite, et ses stratégies pour les atteindre, les perspectives pour les unités fonctionnelles de la Banque, ainsi que le rendement financier prévu de la Banque. Les renseignements prospectifs contenus dans le présent document visent à aider les actionnaires et les analystes à comprendre notre situation financière aux dates précisées et pour les périodes terminées à ces dates, ainsi que nos priorités et nos objectifs stratégiques, et pourraient ne pas convenir à d'autres fins. Les hypothèses économiques pour 2010 à l'égard de la Banque sont énoncées dans le rapport de gestion de la Banque pour l'exercice 2009 à la rubrique « Sommaire et perspectives économiques » et pour chacun de nos secteurs d'exploitation aux rubriques « Perspectives et orientation pour 2010 ». 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 conjugués au futur ou au conditionnel. De par leur nature, ces énoncés nous obligent à formuler des hypothèses et sont assujettis à des risques et incertitudes, généraux ou spécifiques. Particulièrement à la lumière du contexte financier et économique actuel, de tels risques et incertitudes peuvent faire en sorte que les résultats réels diffèrent considérablement de ceux avancés dans les énoncés prospectifs. Certains des facteurs – dont bon nombre sont hors de notre contrôle et dont les répercussions peuvent être difficiles à prévoir – qui pourraient entraîner de tels écarts incluent les risques, notamment de crédit, de marché (y compris les marchés des actions et des marchandises), d'illiquidité, de taux d'intérêt, d'exploitation, de réputation, d'assurance, de stratégie, de change et de réglementation ainsi que les risques juridiques et les autres risques présentés dans le rapport de gestion de 2009 de la Banque et d'autres documents déposés auprès des organismes de réglementation du Canada et auprès de la SEC; les conditions économiques générales au Canada, aux É.-U. et dans d'autres pays où la Banque exerce des activités, de même que l'incidence des modifications apportées aux politiques monétaires ou économiques et les variations des taux de change des monnaies ayant cours dans ces territoires; la concurrence sur les marchés où la Banque exerce ses activités, de la part des concurrents établis et des nouveaux venus; les défaillances de la part d'autres institutions financières; l'exactitude et l'intégralité des informations que nous recevons à l'égard des clients et des contreparties; la conception et le lancement de nouveaux produits et services et la mise sur pied de nouveaux canaux de distribution; la capacité de la Banque de mener à bien ses stratégies, y compris ses stratégies d'intégration, de croissance et d'acquisition, ainsi que celles de ses filiales à l'échelle internationale; les modifications des conventions et méthodes comptables que la Banque utilise pour faire rapport sur sa situation financière, y compris les incertitudes associées aux hypothèses et aux estimations comptables critiques; les changements apportés à notre notation; l'activité sur les marchés financiers mondiaux; l'augmentation des coûts de financement de crédit causée par l'illiquidité des marchés et la concurrence pour l'accès au financement; la capacité de la Banque de recruter des dirigeants clés, d'assurer leur perfectionnement et de les maintenir en poste; la dépendance à l'égard de tiers relativement à la fourniture de l'infrastructure nécessaire aux activités de la Banque ainsi qu'à la réussite et à la fiabilité de la livraison de nos produits et services; le défaut de tiers de se conformer à leurs obligations envers la Banque ou ses sociétés affiliées relativement à la surveillance et au contrôle des renseignements personnels; l'évolution de la technologie; l'utilisation inédite de nouvelles technologies dans le but de frauder la Banque ou ses clients et 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; l'évolution des lois et des règlements, y compris les modifications des lois fiscales; les procédures ou les issues judiciaires ou réglementaires imprévues; les litiges dans le secteur des valeurs mobilières aux É.-U.; les changements imprévus dans les habitudes de consommation et d'épargne des consommateurs; l'adéquation du cadre de gestion des risques de la Banque, y compris le risque que les modèles de gestion des risques de la Banque ne tiennent pas compte de tous les facteurs pertinents; les conflits internationaux et le terrorisme; les catastrophes naturelles comme les séismes; les répercussions de maladies ou d'autres situations d'urgence liées à la santé publique; et les retombées des perturbations dans les infrastructures publiques comme le transport, les communications, l'électricité ou l'approvisionnement en eau. Une part importante des activités de la Banque consiste à faire des prêts ou à attribuer des ressources



sous d'autres formes à des entreprises, des industries ou des pays. Des événements imprévus touchant ces emprunteurs, industries ou pays pourraient avoir une incidence défavorable importante sur les résultats financiers, les activités, la situation financière ou la liquidité de la Banque. 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, veuillez vous reporter à la rubrique « Facteurs de risque et gestion des risques » du rapport de gestion de la Banque pour l'exercice 2009. Le lecteur doit examiner ces facteurs attentivement avant de prendre des décisions à l'égard de la Banque et ne doit pas se fier indûment aux énoncés prospectifs. Tout renseignement ou énoncé prospectif contenu dans le présent document représente l'opinion de la direction uniquement à la date des présentes. 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 DU GFBTD**

---

**Ed Clark** *Président et chef de la direction, Groupe Financier Banque TD*

## **PARTICIPANTS DE MORGAN STANLEY**

---

**Cheryl Pate** *Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières*

## **PRÉSENTATION**

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Bonjour. Commençons maintenant notre présentation suivante. Nous avons la Banque TD avec nous. La Banque TD est la première Banque résolument nord-américaine, exerçant d'importantes activités des deux côtés de la frontière.

La TD est la sixième banque en importance en Amérique du Nord au chapitre du nombre de succursales. Elle en possède environ 1 100 au Canada et un peu plus de 1 000 aux États-Unis, principalement dans les régions du nord-est et du centre du littoral de l'Atlantique. Au cours des quatre dernières années, la TD s'est classée au premier rang des banques canadiennes sur le plan du service à la clientèle et de la satisfaction des clients, aussi bien par J.D. Power que par Synovate.

En outre, la TD exerce ses activités au sein de cinq différents secteurs d'exploitation : Services bancaires personnels et commerciaux au Canada, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Gestion de patrimoine, Assurance et Services bancaires de gros. Pour l'exercice terminé en 2009, la TD a enregistré un bénéfice net de 4,7 milliards de dollars sur un chiffre d'affaires total de 557 milliards de dollars.

Aujourd'hui donc, nous avons avec nous Ed Clark, président et chef de la direction de la Banque TD depuis décembre 2002. Avant cette nomination, il a été président et chef de l'exploitation de la Banque, par suite de l'acquisition de Canada Trust par la Banque TD en février 2000. Ed s'est amené à la TD à titre de président du conseil et chef de la direction de TD Canada Trust, où il supervisait l'intégration des organisations de détail de la Banque TD et du Canada Trust. Il a en outre été président et chef de la direction du Canada Trust avant cette fusion.

Nous allons donc changer quelque peu la formule de cette présentation. Nous la présenterons sous forme de questions et réponses directes. Par conséquent, j'aimerais simplement souligner que toutes les divulgations importantes, notamment les divulgations relatives aux titres personnels en portefeuille et les divulgations de Morgan Stanley figurent sur le site Web public de Morgan Stanley à l'adresse [www.morganstanley.com/resetresearchdisclosure](http://www.morganstanley.com/resetresearchdisclosure). Bienvenue.

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Merci!

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Merci de votre présence.



---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

C'est un plaisir d'être là.

**QUESTIONS ET RÉPONSES**

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Eh bien, j'ai pensé que nous pourrions commencer par une question plus générale sur les perspectives à court et long terme de la Banque TD. La TD est une franchise à faible risque axée sur les opérations de détail. Peut-être pourriez-vous nous parler des meilleures occasions que vous entrevoyez pour l'avenir, par secteur géographique et par segment.

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

D'accord. Mais, j'aimerais tout d'abord préciser que nous venons tout juste de terminer notre premier trimestre. Je ne vais donc rien vous annoncer de nouveau. Je ne sais d'ailleurs pas pourquoi vous tenez quand même à m'écouter. Mais ce serait – je ne suis pas autorisé à communiquer des renseignements qui n'ont pas déjà été divulgués.

Comme je l'ai déjà mentionné, nous entrevoyons 2010 un peu comme une année de transition. Je crois que vous entendrez probablement tous le même message de la part de toutes les banques canadiennes au sortir de l'année 2009, qui nous a réservé deux surprises positives importantes. Il s'agit d'abord de la solidité fondamentale de l'économie canadienne, et en particulier du marché de l'habitation.

Dans notre cas, cette solidité fondamentale nous a été profitable du fait que nous avons accru notre part de marché dans le secteur des services bancaires commerciaux et aux petites entreprises, ainsi que dans celui des services bancaires personnels. En somme, c'est cet avantage et, ensuite, bien sûr, la solidité du secteur des services bancaires de gros, où de simples stratégies de franchise nous ont permis d'occuper une position enviable sur le marché.

Je crois que nous entrevoyons une année 2010 tout aussi positive, fondamentalement. Ces deux aspects positifs se poursuivent et leur force nous surprend légèrement. Et cela représente, peut-être, 75 % de nos bénéfices. Puis, il y a les États-Unis, la portion de 25 % de nos bénéfices, où je dirais que la situation demeure difficile.

Je ne pense pas que nous ayons des perspectives particulières, radicalement différentes de celles de la majorité des gens, à savoir que pour 2010 les banques américaines ont encore du chemin à faire pour régler leurs problèmes. Nous n'entrevoyons pas une reprise rapide de l'économie. Donc, nous croyons que 2010 demeurera une année difficile, et nous avons indiqué au marché que nous allions continuer de produire des résultats qui sans être extraordinairement meilleurs, devraient être tout de même très bons, et que nous allions continuer également d'accroître nos provisions.

Ce qui est intéressant, lorsqu'on regarde au-delà de 2011, c'est qu'on peut avoir une idée passablement différente de ce qui se produira. Je crois que les pertes sur prêts ont, essentiellement, et dans notre cas, il faut comprendre que nous n'enregistrons fondamentalement pas de pertes sur prêts commerciaux, car nous avons nettoyé ce portefeuille en 2002. Il ne s'agit donc pas d'un facteur important pour nous.

Étonnamment, nous n'avons pas vraiment enregistré de pertes sur les prêts commerciaux au Canada, jusqu'ici du moins. Nous avons dit que nous subirions des pertes, mais elles seront très négligeables. Ainsi au Canada seuls les prêts personnels sont concernés, et nous avons indiqué au marché que nous



prévoyions une stabilisation à ce chapitre, suivi d'un fléchissement, d'ici le milieu de 2010, et peut-être même plus tôt. Donc, une très nette amélioration en vue. En dépit du fait que nous ayons déjà enregistré une bonne croissance du côté des services bancaires personnels et commerciaux, je crois que cette croissance commencera à s'accélérer en 2010, et encore plus par la suite, à mesure que la dotation aux provisions diminuera.

Nous ne croyons pas que nous assisterons à une forte détente des taux d'intérêt parce que, bien que nous ayons dû faire face à une solide baisse des marges sur dépôts au Canada, nous avons été en mesure d'atténuer cette baisse au moyen d'une révision des taux de nos actifs, de sorte que notre portefeuille au Canada est essentiellement bien équilibré. Je crois personnellement qu'avec la remontée des taux d'intérêt, qui devrait entraîner une hausse des marges sur dépôts, nous constaterons également des pressions à la baisse sur les taux des actifs.

Le marché canadien est très concurrentiel. Les banques ont donc tendance, bêtement peut-être, à redonner au consommateur ce qu'elles gagnent du côté des dépôts. Si nous examinons la façon dont nous fonctionnons, nous pratiquons des marges de 290, 300 points de base, et ce nombre bouge très peu, en partie parce que nous couvrons également la totalité de notre risque de taux d'intérêt. Nous couvrons toutes nos options, car nous n'effectuons pas d'opérations de portage.

Ainsi, nous exerçons nos activités dans un contexte de grande prudence. Quel contraste avec les États-Unis, où nous avons des dépôts relativement à long terme et, par conséquent, des actifs relativement à court terme, et ce seul effet, -- ensuite, nous n'avons pas autant révisé nos taux du côté des actifs. Je crois donc qu'avec la remontée des taux d'intérêt, nous et TD Ameritrade allons constater un redressement passablement important des bénéfices. Et, plus tard au Canada, les dotations à la provision commenceront à fléchir, alors qu'elles avaient augmenté plus rapidement aux États-Unis. Il faut probablement donc s'attendre à ce que le redressement se poursuive, mais il surviendra probablement en 2011, 2012 -- aux États-Unis.

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

D'accord. Si nous nous intéressions maintenant au secteur des services bancaires personnels au Canada juste un moment! Envisagez-vous d'accroître votre part de marché dans un produit particulier ou une région particulière?

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Oui. Ce que vous constaterez à notre sujet, c'est que nous formulons la même réponse tous les ans. Donc, pour ceux que cette réponse ennuie, nous avons une stratégie très simple. Comme nous dominons le secteur des services utilitaires, nous savons que nous pouvons accroître notre part de marché chaque année dans les activités de base parce qu'il n'y a pas de concurrence de prix possible. On ne peut pas faire concurrence sur le plan de l'innovation parce que les autres peuvent innover eux-aussi.

La seule chose qui compte, c'est l'expérience client, et nous avons de meilleures succursales mieux situées. Et nous offrons un meilleur service et de plus longues heures d'ouverture. Cependant, certains de nos secteurs sont sous-développés. Pour des raisons historiques, nous n'étions pas aussi présents dans les secteurs des services commerciaux, des services aux petites entreprises et des cartes de crédit. Nos systèmes de courtage de détail et de gestion de patrimoine n'étaient pas aussi développés.

Et, dans le secteur de l'assurance, si on nous considère comme une société d'assurance plutôt qu'une banque, nous étions plus petits que les plus grandes compagnies d'assurance. Tous ces secteurs représentent pour nous des secteurs à forte croissance. Nous optons donc pour ce type de franchise de base. Vous optez pour la part de marché. C'est la raison pour laquelle, au cours des cinq dernières



années, nous avons été en mesure d'accroître notre chiffre d'affaires au Canada à un rythme plus rapide d'environ 50 % par rapport aux quatre autres grandes banques canadiennes. Voilà qui est bien -- et nous le faisons année après année. Nous le ferons encore en 2010. Et c'est assez remarquable. Nous nous trouvons en fait à accroître notre part de marché dans nos activités de base tout en établissant notre présence dans ces secteurs d'activité inexploités.

Nous avons enregistré une croissance remarquable dans les secteurs des services aux petites entreprises et des services commerciaux. Nous occupons aujourd'hui le premier rang au chapitre de la souscription directe d'assurance IARD. Nous sommes la société GEICO du Canada. Et de protagoniste de second ordre, nous sommes devenus le principal protagoniste. Et au sein de chacun de ces secteurs, nous disposons de stratégies ciblées destinées à en assurer la croissance.

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Visiblement, vous disposez d'un excellent modèle de service à la clientèle des deux côtés de la frontière. Et qui s'est révélé un facteur de différenciation et un avantage concurrentiel formidable. Pourquoi selon vous vos homologues ne vous ont pas suivi dans cette voie?

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Eh bien, je me suis posé cette question. Mais, je travaille dans ce domaine depuis, malheureusement, 20 ans, ou heureusement, selon votre point de vue. Alors, je crois -- je suis arrivé à la conclusion que -- parce qu'on ne cesse de se demander pourquoi ils ne le font pas, est-ce parce que, comme de nombreux -- pourquoi personne n'imité GEICO dans le secteur de l'assurance?

Il se trouve que ces modèles, qui sont des modèles d'affaires supérieurs, sont plus complexes et c'est ce qui leur permet, à mon avis, d'être meilleurs que ce que l'on croit. Ainsi, dans notre cas, nos heures d'ouverture au Canada sont de 59 % plus longues. Si nos heures d'ouverture sont 59 % plus longues, nous devons accueillir beaucoup plus de personnes, et nous devons avoir beaucoup plus d'employés à temps partiel, de sorte que nous devons avoir plus de systèmes de formation et d'outils pour accueillir les gens, et les faire venir à la succursale et nous montrer instantanément à la hauteur, même si le monde ne cesse de changer, que si nous sommes ouverts pendant moins d'heures, avec les mêmes personnes en poste depuis 25 ans.

Nous nous rendons donc compte qu'il existe tout simplement, implicitement, de nombreux obstacles. Mais si nous voulons nous approcher d'un pas de ce modèle, nous devons faire tout le reste. Et il s'agit d'un obstacle culturel, d'un véritable obstacle, du genre qui amène les gens à dire que cela n'en vaut pas la chandelle. Et je sais, dans le cas de la TD, parce qu'ils ont essayé du temps que j'étais au Canada Trust de nous accaparer la position.

En fin de compte, Charlie Bailey a dit que tout ce que je faisais était de souligner au marché la supériorité de votre modèle, sans aucunement profiter de l'effet de marque. Et cela n'a pas semblé -- à la fin, nous avons abandonné et déclaré que nous ne pouvions pas vraiment occuper ce créneau, nous occupons ce créneau dans l'esprit du client. Je crois donc que ce que l'on constate au sein des banques canadiennes, c'est qu'elles ont essayé, allant dans des créneaux légèrement différents parce que personne n'y va -- si vous demandez aux consommateurs. Je vais vous donner un exemple.

C'est en 1976 que le Canada Trust a adopté le 8 à 8, six jours de suite. Mais nous n'avons pas utilisé ce slogan publicitaire en 20 ans. Si nous faisons des recherches, nous constaterons que les personnes peuvent encore le citer. Voilà ce que représente Canada Trust, 8 à 8, six jours de suite. C'est une marque difficile à casser, voilà selon moi la réponse.



---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Exact. Peut-être pourrions-nous parler des activités aux États-Unis une petite minute.

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Voyons donc, pourquoi aborder ce sujet? Ça n'intéresse personne.

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Récemment, vous avez conclu la transformation de la Commerce en TD Bank, la banque américaine la plus pratique. Que pensez-vous des perspectives d'avenir de cette transaction? Vous avez mentionné que l'entité était très solide au chapitre des dépôts. Les prêts ont historiquement représenté un élément de moindre importance, couplé à des valeurs mobilières. Comment pouvons-nous inverser la tendance et faire croître certains portefeuilles de prêts dans un environnement difficile, et --

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Oui. Pour être honnête, je crois qu'il s'agit d'une tâche difficile. Je crois que je pourrais prendre du recul et dire que nous ne sommes pas aussi découragés de notre entrée aux États-Unis que l'est le marché, mais je comprends en un sens pourquoi nous regardons cela en nous disant, vous savez, nous avons enregistré un rendement des capitaux propres de 18 % dans notre filiale des É.-U., pendant le pire repli depuis la Grande dépression.

Si c'est là le pire rendement que peut avoir une filiale d'exploitation, ce n'est pas si mal. Donc, nous examinons les affaires et nous nous disons, ces acquisitions se sont révélées – absent – je crois qu'on pourrait le dire. C'est comme M<sup>me</sup> Lincoln, si jamais je faisais quelque chose qui l'importe. Mais, si on fait abstraction du repli, ces choses fonctionnent exactement comme elles se doivent.

Donc, la vraie question est : quand, selon vous, l'économie américaine se redressera-t-elle? Avec quelle rapidité ces dotations à la provision augmenteront-elles? Le secteur des prêts commerciaux peut-il enregistrer de nouveau une croissance? Ce sont là les questions fondamentales avec lesquelles jonglent toutes les banques, et la réponse est que je ne dispose pas plus d'information que vous à ce sujet.

Nous avons dit que les dotations à la provision -- nous ne pensons pas qu'elles vont atteindre un sommet avant la fin de 2010. Et nous croyons qu'il s'agira d'une baisse graduelle et non d'un effondrement. Nous n'entrevoions aucune croissance au chapitre des prêts commerciaux pour l'instant. Donc, M. Obama pourrait bien vouloir dire au monde de prêter davantage. Nous avons essayé de prêter davantage.

Nous sommes la seule des dix principales banques à avoir accru son portefeuille de prêts au cours de la dernière année. Mais nous nous rendons compte que même avec notre attitude dynamique, nous sommes incapables d'accorder des prêts, parce que la demande n'est tout simplement pas là. Nous voyons de nombreux prêts personnels du côté hypothécaire. Cela -- et nous offrons maintenant des prêts hypothécaires de style canadien en termes de qualité du crédit. Mais voilà, nous aimons ce genre d'affaires.

Dans les faits, je crois que notre croissance sera lente. Nous pouvons accepter cela, parce que nous sommes des spécialistes des dépôts. Et nous pouvons faire de l'argent avec les dépôts, compte tenu de notre structure de capital. Nous allons donc -- nous avons 35 succursales. Nous avons progressé -- 7 % de tous les nouveaux magasins des États-Unis qui ont été financés par les banques américaines l'ont été





par TD Bank des États-Unis. Au cours des cinq dernières années, une succursale bancaire sur trois établie au Canada appartenait à la Banque TD.

Notre stratégie est plutôt simple. Dominer la nouvelle croissance. Si vous avez un taux de rendement interne élevé, placez-y vos investissements et, en bout de ligne, l'économie se redressera.

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Je vais maintenant vous poser la question que se posent probablement de nombreux investisseurs. Dans quelle mesure tenez-vous à faire des acquisitions pour favoriser votre croissance, dans le secteur des franchises américaines plus particulièrement?

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Oui. En fait, je ne crois pas avoir vraiment changé d'idée là-dessus -- lorsque je regarde le scénario de référence aux États-Unis, je dirais que ce scénario est plutôt tiède compte tenu des perspectives économiques. Et il ne laisse aucune place aux accidents de parcours.

Donc, nous n'avons d'autre choix que de dire que les choses risquent d'empirer, plutôt que de s'améliorer. Si, par importantes acquisitions, vous parlez d'acquisitions de 80 ou 100 milliards de dollars, sans aide, nous n'avons pas un grand appétit pour cela en 2010, et ce genre de transaction est peu probable en 2010. Je pourrais me trouver ici dans un an et affirmer toute autre chose. Mais, à moins que le contexte ne change, je ne me vois pas prendre ce type de risque.

Et je n'ai pas à le faire parce que je peux continuer à assurer la croissance de la Banque sans cela. Cependant, nous avons toujours dit que les transactions de la FDIC nous intéressaient et que les transactions de moindre envergure nous intéressaient également, c'est-à-dire les transactions de moins de dix milliards de dollars, lorsque nous pensons pouvoir autoassurer le risque de catastrophe en dépréciant l'actif jusqu'à ce que ce risque devienne négligeable selon nous. Et d'un montant suffisamment faible pour que, dans notre bilan, nous puissions absorber le coup si jamais nous nous trompons.

C'est une avenue. Et je crois qu'en 2009, nous étions aux prises avec la fusion, de sorte que, je -- nous examinions les choses avec prudence. Nous n'avons finalement effectué aucune acquisition. Je crois que nous sommes en meilleure posture en 2010 parce que la Compagnie est désormais exploitée en tant que Compagnie unique, et je crois que son organisation nous permet maintenant d'y ajouter quelques entités.

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Avez-vous des préférences géographiquement parlant? Je sais que vous avez une faible présence en Floride, concentrée surtout dans le Nord-Est, le centre du littoral de l'Atlantique, où nous pourrions nous attendre à moins d'occasions provenant de la FDIC, particulièrement de toute taille.

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

En gros, nous croyons que c'est là qu'il faut installer les nouvelles succursales, dans notre marché du Nord-Est et du centre du littoral de l'Atlantique, parce que c'est là que les retombées seront immédiates, et il faut pour cela une année ou deux, mais le fait est que la croissance possible est formidable parce que le marché est déjà couvert. Donc, nous considérons les acquisitions, ces petites acquisitions, comme un moyen d'étendre notre présence géographique.





Et ce qui est quelque peu ironique, c'est que les succursales vendues par la FDIC sont toutes situées dans des régions dont l'accès exigeait jadis le paiement d'une prime. Donc, elles proviennent de -- si vous êtes un spécialiste des dépôts, ce que nous sommes, elles proviennent en fait -- il y a encore des dépôts en Floride. Il y a toujours des dépôts en Arizona. Il y a toujours des dépôts dans les États de Washington et de l'Oregon.

Et si vos activités consistent à attirer ces dépôts mieux que quiconque, tous représentent des moyens intéressants. Et je précise que la FDIC nous donne le moyen de pénétrer ce marché à faible coût. Je vois donc cela comme une prolongation, une prolongation de marché, plutôt que comme un développement, parce que je ne crois pas qu'il y en aura.

---

***Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières***

Exact. Peut-être pourrions-nous prendre quelques minutes pour parler de la participation de la Banque au marché immobilier commercial des États-Unis, un portefeuille d'environ 13 milliards de dollars, mais passablement bien diversifié, et peut-être de vos attentes en matière de perte, des tendances que vous constatez dans les différents types d'immobilier?

---

***Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction***

Il ne se passe pas une journée sans que nous entendions parler de ce tsunami dans la presse écrite. Tout ce que je peux dire, c'est que nous ne voyons pas cela pour nous. Cela ne signifie pas que si un véritable tsunami touchait les États-Unis nous nous en sortirions indemnes. Je ne vois pas comment cela pourrait nous échapper.

Mais, nous, pour ce qui est de la nature de notre portefeuille, de son origine, de son évolution, nous ne voyons tout simplement pas cela. Et donc, je m'inquiète toujours. Et nous ne cessons d'y revenir, encore et encore. Est-ce que quelque chose nous échappe? Mais, je ne le vois pas.

---

***Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières***

Et si nous parlions de réglementation une petite minute...

---

***Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction***

Nous nous en tiendrons aux États-Unis pour ce soir.

---

***Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières***

Je commencerais par certaines des propositions qui sembleraient vouloir inclure la TD comme une exploitation étrangère aux États-Unis --

---

***Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction***

Oui.



---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

-- des choses comme la taxe TARP que vous, bien évidemment, vous n'avez jamais bénéficié du programme TARP. Pouvez-vous nous parler des répercussions sur la TD?

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Oui. Dans un certain sens, il serait ridicule de dire au gouvernement canadien que nous voulons qu'il garantisse les banques canadiennes. Si elles s'attirent des ennuis, c'est son problème. Mais si elles exercent leurs activités aux États-Unis, nous voulons taxer nos banques au cas où elles se mettraient dans le pétrin. Je crois donc que, sur le plan de la sécurité, tout cela n'est pas vraiment logique.

Je crois qu'on y viendra à bout, soit au Congrès soit dans le reste du monde où on dira, soit que vous décidez de ne pas faire appel à nous pour obtenir des garanties soit que vous vous retirez de notre territoire fiscal. Je crois donc que cette question ne me tracasse pas trop. De façon générale, je crois que le monde doit accepter, le monde bancaire doit accepter que quelque chose de très grave s'est produit

Si on se met à dire que non, il n'est arrivé rien de mal, je crois qu'on ne fera aucun progrès à ce chapitre. Et je crois que c'est de là qu'émane la frustration des organismes de réglementation politiques, à savoir : vous ne voyez pas que quelque chose de vraiment grave s'est produit? Je crois que j'aimerais voir le monde se demander, que s'est-il produit? Et pourquoi ne tentons-nous pas de corriger ce qui s'est produit?

Je crois qu'il y a un genre de consensus à l'égard des firmes de courtage de gros. On a modifié les règles dans les années 1990 pour leur permettre de recourir massivement aux leviers financiers. Nous étions donc fortement incités à prendre des éléments d'actif qui auraient comporter une cote de risque de 100 % sur notre bilan pour les confier à leur pupitre de négociation avec une cote de risque de 10 à 20 %. Mais ce fut une très mauvaise chose qui a eu de très mauvaises conséquences.

Deuxièmement, pour une raison quelconque, les gouvernements du monde entier, ou les organismes de réglementation du monde entier, ont permis aux gens d'être assujettis à des règles très différentes en matière de capital. Ainsi, les banques canadiennes étaient extrêmement bien capitalisées, sur les plans tant qualitatif que quantitatif. Et bien franchement, de nombreuses banques dans le monde ne disposaient tout simplement pas des capitaux nécessaires pour affronter les risques qu'elles allaient prendre.

Troisièmement, les États-Unis disposaient d'un système hypothécaire qui était incroyablement dysfonctionnel, et il a éclaté non seulement sur le marché de l'habitation des États-Unis, mais a contribué à l'éclatement du secteur des services financiers dans le monde entier. Ce que j'aimerais dire c'est : pourquoi ne focaliserions-nous pas notre énergie à régler ces trois problèmes?

Et nous commençons maintenant à entrevoir le début de nombreuses idées de moyens que nous pourrions prendre pour changer le monde, qui en soi pourraient ne pas être de mauvaises idées, mais qui ne régleront pas le problème. Et si nous pouvions amener le monde à faire en sorte que les banques disposent des capitaux nécessaires, à établir des ratios de levier financier appropriés dans le secteur du courtage de gros, pas dans l'ensemble des banques, parce que je m'inquiète des tests de levier financier dans l'ensemble des banques, et à régler le problème des prêts hypothécaires aux États-Unis, nous ferions les choses que nous aurions dû faire dans cette situation.



---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Cela m'amène directement à ma prochaine question, et à votre opinion sur les accords de Bâle III et, plus particulièrement, sur le ratio de levier financier pour les banques canadiennes, en particulier, qui ont affiché un ratio de levier financier qu'elles ont détenu pour --

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Exact!

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

-- et qui fut l'une des raisons pour lesquelles la TD s'est relativement bien débrouillée pendant la crise.

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Oui. Un petit commentaire tout d'abord si vous le permettez. Ce qui m'a étonné, je crois, c'est qu'on ne prête pas suffisamment attention aux règles de négociation qui entreront en vigueur à la fin de 2010, aux capitaux que le secteur devra constituer pour les respecter. Et toutes ces autres règles, qui ne prendront pas effet avant deux autres années, nous ne savons pas en quoi elles consisteront, beaucoup d'attention sur celles-ci, plutôt que de dire, nous allons déjà constater un changement passablement important.

Une des choses que disent les politiciens, encore une fois, c'est que rien n'a changé. Et je dis que rien n'a changé parce que rien n'a changé. Aucune modification n'a encore été apportée aux règles, pourquoi alors vous attendriez-vous à ce que les comportements changent?

Je crois que nous commencerons à constater des changements lorsque ces règles commenceront à être implantées dans le secteur de la négociation. Ainsi, dans un sens, c'est dommage qu'elles n'aient pas été implantées plus tôt, parce que nous aurions ainsi pu avoir certains des changements qui irritent tant les politiciens

Sur le plan négatif, le véritable risque est que les gens concluent que parce que les firmes de courtage disposaient d'une trop grande latitude en matière de levier financier, l'ensemble des banques doit faire l'objet d'un test de levier parce que c'est la façon de régler ce problème, sans reconnaître que les règles américaines en matière de levier financier sont en partie responsables de l'éclatement de leur secteur hypothécaire. Et la raison fondamentale pour laquelle les banques canadiennes -- et je l'ai déjà dit publiquement, j'adorerais dire que c'est en raison d'une gestion incroyablement bonne, et certaines personnes diraient que c'est en raison d'une gestion réglementaire incroyablement bonne.

Mais, fondamentalement, c'est la structure même de l'industrie canadienne qui a sauvé les banques canadiennes. C'est parce que nous détenons d'énormes portefeuilles de prêts hypothécaires, ce qui signifie que nous ne laisserons pas le prix des maisons s'écrouler parce que nous devons en assumer le coût. En fait, en détenant ces actifs, nous nous assurons de faire preuve de discipline en matière de sélection des prêts.

Mais, également, cela signifie que chaque exercice que nous entamons, avec un ensemble de revenus intégré pour l'exercice suivant, je dis toujours que les banques canadiennes sont -- et nous sommes la version extrême d'une banque canadienne, une société de bilan qui produit un état des résultats plutôt qu'une société de revenu qui doit reproduire son bilan chaque année. Nous avons déjà bloqué notre croissance de 2010. Donc, elle est déjà bloquée.



C'est 2011 qui nous inquiète, pas 2010. Et c'est cette stabilité des bénéfices qui a permis aux banques canadiennes, qui -- certaines banques canadiennes ont eu de réels problèmes avec leur titre là-bas. Nous n'en avons pas eus, mais certaines en ont eus. Mais elles ont pu survivre à cause de cela.

Je crains donc qu'en disant, eh, il y a trop de levier financier dans le secteur du gros, on finisse par instaurer une règle, une règle de levier financier qui aurait pour effet d'anéantir le système de prêt hypothécaire canadien, ce qui serait l'ultime ironie, que le seul système qui a fonctionné finisse par être modifié. C'est la seule règle qu'on a fini par modifier, et elle fait tout éclater.

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Tout à fait! Une dernière question peut-être de ma part, puis je vais laisser l'auditoire en poser une ou deux autres avant d'aller à la pause. En ce qui a trait à TD Ameritrade, et je crois qu'il s'agit probablement de l'un des éléments les plus pénibles des accords de Bâle III, il y avait le traitement du capital.

Actuellement, vous avez une déduction de 50 %, qui passera à 100 %. En quoi ce changement modifie-t-il votre point de vue sur l'investissement et quelles sont vos perspectives à cet égard pour l'avenir?

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Oui. Ce changement ne modifie pas vraiment notre point de vue sur l'investissement. Lorsque nous l'avons fait, nous étions conscients de ce traitement, et nous avons toujours considéré la chose en nous disant, le ferions-nous si la déduction était de 100 %? Je crois que c'est -- je présente toujours cette question de façon simple, genre : croyez-vous que dans 10 ou 15 ans l'importance des activités en ligne sera plus ou moins grande?

Donc, je crois que le fait de détenir une part de 45 % dans la plus grande firme de courtage en ligne du monde n'est pas une mauvaise chose. Nous ne renoncerions donc jamais à cette participation de 45 %. Lorsque nous considérons cela du point de vue du capital, en supposant que ces règles sont mises en œuvre et je placerais cela dans la catégorie « probablement pas la cause ».

Le fait qu'Ameritrade nous appartient n'est pas la cause de la crise financière, je ne vois donc pas pourquoi nous nous empresserions à en faire notre priorité numéro un. Mais je suppose que c'est ce que les gens finissent par faire. Nous pouvons -- nous produisons des capitaux suffisants, nous disposons de capitaux suffisants pour absorber cela.

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

D'accord. Y a-t-il des questions parmi l'auditoire? Nous pourrions probablement en accepter une ou deux avant de déménager en haut.

---

**Membre non identifié de l'auditoire**

Que pensez-vous de la rentabilité des succursales en tant que mesure clé? Que pensez-vous de la rentabilité des succursales, et quelles mesures clés vous intéressent en priorité lorsque vous prenez de l'expansion?



---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Oui, donc --

---

**Membre non identifié de l'auditoire**

Les considérez-vous comme des produits d'appel, effectivement, sur le plan autonome?

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Oui. Nous ne les considérons pas du tout comme des produits d'appel. J'imagine que le miracle des affaires qui nous est donné d'avoir est le suivant : si nous allons à un carrefour où se trouvent trois succursales bancaires et que nous installons la nôtre au quatrième coin, nous savons que cinq ans plus tard nous aurons accaparé plus de 25 % de la part de marché de ce carrefour.

Ce qui est génial avec les États-Unis, c'est que vous pouvez -- en fait, ils, les concurrents doivent vous dire combien... Vous savez donc exactement quels seront vos résultats, et il est stupéfiant de constater avec quelle rapidité il est possible d'accaparer ces 25 %. Le taux de rendement interne des nouvelles succursales est phénoménal, donc des résultats phénoménaux pour nous.

Il est vrai qu'il agit comme un frein sur les bénéfices, et donc, en bout de ligne, il vous coûtera de l'argent pendant les premières années. Et c'est là l'essence de notre modèle. Alors, comme je l'ai déjà dit, au Canada, au cours des cinq dernières années, nous avons enregistré une croissance des revenus plus rapide de 50 %.

Mais nous n'avons pas enregistré une croissance plus rapide de 50 % au chapitre des bénéfices parce que nous avons utilisé cet avantage en matière de revenu. Nous avons également enregistré une croissance rapide de nos dépenses, d'un peu moins de 50 %. Donc, ce que nous disons c'est : adoptez ce modèle de croissance qui vous permet d'accroître vos revenus. Si vous êtes à l'origine d'une succursale sur trois, vous vous approcherez asymptotiquement d'une part de marché assez incroyable avec le temps.

Nous disons donc simplement de profiter inexorablement de l'avantage en matière de revenus, de les réinvestir, sans réduire les coûts, car notre ratio de dépenses diminue régulièrement chaque année, ou d'augmenter le nombre de succursales. Et nous pouvons nous permettre d'augmenter le nombre de succursales – il s'agit d'une autre partie du modèle que les concurrents trouvent difficiles. Si vous n'êtes pas déjà engagé dans ce processus positif, il est difficile d'accroître les succursales parce que vous ne disposez pas des revenus des succursales mises en place trois ou cinq ans plus tôt pour payer les coûts pour mettre en place des nouvelles.

C'est le modèle que nous allons mettre en œuvre aux États-Unis. Nous l'appliquerons à 35 succursales par année. Chacune d'elle présente un excellent taux de rendement interne, mais il faut utiliser les bénéfices obtenus pour, essentiellement, mettre ces modèles en pratique.

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Il nous reste environ 30 secondes, nous pouvons donc répondre rapidement à une autre question.



---

**Membre non identifié de l'auditoire**

Comment faites-vous... (question inaudible - microphone inaccessible). Où sont les prêts de l'autre côté qui --

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Oui.

---

**Membre non identifié de l'auditoire**

Comment faites-vous --

---

**Ed Clark – Groupe Financier Banque TD – Président et chef de la direction**

Oui. Alors, la question est comment -- que faisons-nous avec tous ces dépôts. Parce que, d'un point de vue de la réglementation des capitaux, nous ne sommes pas assujettis au régime américain qui dit que vous devez constituer des capitaux, peu importe que vous achetiez des bons du Trésor ou des obligations structurées adossées à des emprunts, c'est le même montant de capital. C'est ce qui est pernicieux au sujet du système américain et qui pousse les banques américaines à l'extérieur de la courbe de risque.

Nous sommes assujettis à une règle qui, essentiellement, nous limite sur le plan des actifs pondérés en fonction du risque. Cela nous permet d'occuper un marché comportant des risques et des écarts extraordinairement plus faibles, et ainsi, de réinvestir ces sommes. Donc, lorsque les titres d'emprunt de la FDIC interviennent, et je peux obtenir 100 points de base de mieux, comme nous l'avons fait pendant la crise, je les achète jusqu'à ce que les vaches rentrent au bercail parce que je n'ai pas à constituer des capitaux en contrepartie.

Et j'obtiens 100 points de base de mieux que les bons du Trésor. Vous constaterez donc que nous avons un important portefeuille de placements dont le risque et le rendement sont extrêmement faibles. Et cela découle directement de la structure de capital réglementaire qui est la nôtre.

---

**Cheryl Pate – Morgan Stanley – Analyste en valeurs mobilières**

Très bien, génial. Nous allons maintenant déménager à la salle Kennedy One pour une session de questions et réponses.