



PRÉSENTATION DU GROUPE BANQUE TD À LA CONFÉRENCE DES CHEFS DE DIRECTION DES BANQUES CANADIENNES DE RBC MARCHÉS DES CAPITAUX LE 11 JANVIER 2011

LIMITATION DE RESPONSABILITÉ

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION SONT UNE REPRÉSENTATION TEXTUELLE DE LA PRÉSENTATION DE LA BANQUE TORONTO-DOMINION (LA « BANQUE » OU « LA TD ») À LA CONFÉRENCE DES CHEFS DE DIRECTION DES BANQUES CANADIENNES DE RBC MARCHÉS DES CAPITAUX. 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, LA TD N'ASSUME-T-ELLE DE RESPONSABILITÉ À L'ÉGARD DE DÉCISIONS DE PLACEMENT OU D'AUTRES DÉCISIONS PRISES EN FONCTION DES RENSEIGNEMENTS FOURNIS DANS LE SITE WEB DE LA TD OU 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 TD AUPRÈS DES ORGANISMES DE RÉGLEMENTATION, AVANT DE PRENDRE DES DÉCISIONS DE PLACEMENT OU AUTRES.

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 chaque secteur 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. Les facteurs de risque qui pourraient entraîner de tels écarts incluent les risques de crédit, de marché (notamment à l'égard des actions et des marchandises, et le risque de change et de taux d'intérêt), d'illiquidité, d'exploitation, de réputation, d'assurance, de stratégie et de réglementation ainsi que les risques juridiques, environnementaux et les autres risques, tous présentés dans le rapport de gestion de 2010. 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 la liquidité et les instructions relatives à la présentation de l'information ainsi que leur nouvelle interprétation; l'augmentation des coûts de financement du 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 TD. Pour obtenir de plus amples renseignements, se reporter à la section « 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

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Notre prochain conférencier est M. Ed Clark, président et chef de la direction du Groupe Banque TD. Il occupe ce poste depuis 2002 et est entré au service de la Banque en 2000, après avoir quitté Canada Trust. Ed a acquis l'expérience des marchés financiers en plus d'avoir travaillé dans le secteur public, auprès du gouvernement fédéral. Il siège au conseil d'administration de l'Institut C.D. Howe et a présidé la campagne de 2010 de Centraide dans la région métropolitaine de Toronto.

Avant de commencer, je dois vous rappeler qu'Ed peut faire des énoncés prospectifs, qui sont basés sur les estimations actuelles de la direction. Ces énoncés ont pour but de vous aider à comprendre la position financière, les objectifs, les priorités et le rendement financier prévu de la Banque et peuvent ne pas convenir à d'autres fins. Les résultats réels pourraient différer considérablement de ceux avancés dans les énoncés prospectifs, et les auditeurs sont invités à consulter les documents déposés par l'entreprise auprès des organismes de réglementation pour connaître les facteurs de risque qui sous-tendent ces énoncés; ces documents ont été déposés auprès des parquets boursiers et sont accessibles sur leur site Web.

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Merci de faire ce rappel.

PÉRIODE DE QUESTIONS

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

J'espérais me rendre à la retraite avant d'avoir à le faire. Quelle journée épuisante! Ed, au nom de tous ceux qui sont présents, je vous remercie de participer encore à notre événement. Ma première question portera sur le même sujet qu'il y a quelques années, mais je suppose que vous pourrez nous répondre encore plus clairement. Je voudrais parler du rendement antérieur de la Banque. Peut-être pourrions-nous traiter ensuite de ce qui pourrait survenir à la suite de la mise en œuvre de la nouvelle réglementation, sans oublier une importante somme au titre du fonds commercial qui ne figurait pas au bilan de la Banque il y a deux ou trois ans.

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Parlons d'abord de vos prévisions d'avenir; vous estimez que le taux de rendement grimpera tranquillement vers les 15 %; à mon avis, c'est assez réaliste. Ça pourrait être un peu plus haut ou un peu plus bas, je ne sais pas. Par contre, en considérant deux facteurs rattachés à Bâle III, cela veut dire que le secteur devra, essentiellement, presque doubler ses fonds propres pour les mêmes activités qu'auparavant. Dans notre cas, le fonds commercial est assez élevé, et je crois qu'un taux de rendement variant entre 15 % et 20 % est un objectif raisonnable; à moyen terme, nous dépasserons probablement les 15 %, mais nous n'arriverons pas à approcher les 20 %.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Passons maintenant à un sujet qui a fait couler beaucoup d'encre dernièrement, c'est-à-dire l'acquisition des Services financiers Chrysler. Bien des gens me demandent comment il se fait que cette entreprise a si confiance en sa possibilité de se réaccaparer tout d'un coup une bonne part du marché. Aussi, pourquoi ne parlerions-nous pas des grandes sociétés de prêt actuelles et de la nature de leurs relations avec les

concessionnaires, de leur part du marché et des raisons pour lesquelles les Services financiers Chrysler seraient soudainement capables de s'y tailler une place plus importante?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Oui. Revenons un peu en arrière et rappelons-nous qu'il y a quelques années l'entreprise présentait un bilan de 75 milliards de dollars et possédait un très bon réseau. Depuis dix-huit mois, la situation a bien changé. Mais ce qui reste de la marque est encore très valable et nous avons estimé qu'elle comptait parmi les meilleures, en termes de relations avec les clients.

Ajoutons à cela le fait que l'entreprise s'est bâti antérieurement des relations sur lesquelles elle peut encore compter; dans l'optique du marché, elle et son groupe de concessionnaires se sont dit qu'ils avaient traversé une crise au cours de laquelle beaucoup de prêteurs les ont abandonnés. Maintenant, vous examinez la situation et vous vous dites qu'un nouveau joueur apparaît, avec la plateforme originale des Services financiers Chrysler, entreprise renommée pour la qualité de ses services; en plus, ce nouveau joueur est la seule banque nord-américaine à jouir d'une cote Aaa. Alors, vous vous diriez que ce serait sans doute une bonne idée de compter une banque cotée Aaa parmi vos prêteurs, et c'est en cela que consiste notre unique proposition – notre proposition fondamentale.

Vous verrez, le premier objectif important et prioritaire que nous atteindrons consistera à conclure des ententes avec des concessionnaires. Depuis notre annonce, les réponses initiales ont été extrêmement favorables. Une fois que les ententes sont signées, on n'a pas d'autre choix que de fournir les services et c'est comme ça qu'on se retrouve avec une part naturelle du marché, grâce aux concessionnaires.

C'est pourquoi nous étions bien disposés lorsque l'offre nous a été faite. Nous étions prudents en matière de résultats, en partie sans doute parce que nous visons une croissance très lente au début et que nous voulons nous assurer que tout fonctionne bien. En toute honnêteté, j'ai cependant l'impression que l'équipe de haute direction des Services financiers Chrysler n'a que faire de nos prévisions.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Je me suis aussi intéressé à votre manière d'exploiter les services bancaires de détail, ici au Canada et aux États-Unis --

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Nous sommes trop prudents. Mais vous-mêmes, après un bon repas, vous réfléchissez plus lentement et il est possible que vous ne compreniez pas rapidement.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

-- le service est un élément clé -- le service et la commodité sont au cœur de la proposition.

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Oui.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Comment cela se traduit-il dans ce segment? Pouvez-vous vous différencier par le service et la commodité? Le gagnant est-il plutôt celui qui offre le meilleur prix, même si sa cote est égale à celle des autres?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Savez-vous? Je crois que c'est exactement la même chose dans tout le secteur du détail. Au bout du compte, le prix ne fait pas la différence. Ce qui demeure, c'est le prix du marché, et cela nous convient parfaitement. Nous

aimons le monde comme il est. Si une succursale obtient beaucoup de succès, on peut se dire qu'elle est commode, qu'elle est bien placée et qu'elle offre de bons services. Nous, nous sommes gagnants aux trois chapitres. Par conséquent, si la tarification est semblable, nous sommes satisfaits.

C'est la même chose ici. Le marché décide de la tarification, et il y aura toujours des gens pour dire qu'il faut aller au-delà de la courbe du risque ou qui veulent « casser » les prix. Nous, nous disons qu'ils peuvent avoir la part de marché qu'ils désirent. Mais nous refusons de les suivre. Rappelez-vous toutefois que, chez nous comme dans tous les autres secteurs, il faut tenir compte des processus; dans notre cas, ils occupent une grande place. C'est pourquoi les économies d'échelle sont importantes. Pensez-y : cette plateforme peut accorder jusqu'à 75 milliards de dollars en prêts; elle est donc capable de réaliser des économies d'échelle, pour le cas où nous voudrions lui donner plus d'ampleur. C'est pourquoi je pense que l'avantage concurrentiel se révélera être le service.

Cependant, il y a trois ans, nous n'avions jamais imaginé que notre cote pouvait être un atout dans le secteur du détail. Aux États-Unis, à cause des perturbations actuelles, le consommateur veut savoir si nous sommes là pour durer. Voilà qui élimine beaucoup d'entreprises qui ne pourraient répondre à cette exigence.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Très bien. En ce qui concerne les services de détail au Canada et aux États-Unis, vous avez augmenté considérablement vos parts de marché, de part et d'autre de la frontière. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi? Les raisons que vous invoquez vaudront-elles encore à l'avenir?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Je dirais que certaines vaudront encore et d'autres pas. Au Canada, il y a essentiellement deux raisons. Premièrement, l'accroissement de notre part de marché a été considérable dans le secteur des petites entreprises et le secteur commercial; dans ce dernier secteur, je crois bien que mes employés n'aimeront pas beaucoup ce que je vais dire, mais je pense que des gains de cet ordre ne peuvent pas durer.

Nous avons assisté à une modification importante et stratégique à l'échelle de la proportion que détient la TD du marché des entreprises, parmi les cinq grandes banques canadiennes. Ce phénomène est attribuable au fait que nos concurrents ont pris du recul et sont devenus plus prudents, alors que nous avons fait le contraire et nous sommes déclarés prêts à accorder du crédit. C'est pourquoi de nombreux clients d'autres banques ont traversé la rue et sont venus nous voir en se disant préoccupés de ce qui arrivait à leur banque et disposés à nous confier la moitié de leurs avoirs, pour être sûrs d'avoir une banque à leur service. Je ne pense pas que cette situation puisse se reproduire.

Je pense que nous reviendrons à la routine de l'effort constant, mais entre-temps nous avons dû accroître notre personnel des services aux entreprises, ce que d'autres banques n'ont pas fait. Je pense que nous pourrions encore augmenter notre part de marché, mais il ne faut plus s'attendre à de grands bouleversements.

Du côté des services de détail, notre part de marché a augmenté de façon naturelle parce que nous avons ouvert plus de succursales que nos concurrents. Nous donnons de meilleurs services, nous sommes ouverts plus longtemps, et ainsi de suite. Ce sont de petits changements que nous apportons chaque année, mais au cours d'une longue période, ils se traduisent en une différence énorme.

Aux États-Unis, la situation est bien différente. Le marché y a été fortement perturbé, et ce n'est pas encore terminé. Les choses se sont un peu améliorées, mais quand on pense aux nombreuses ventes à la suite de forclusions, par exemple, on ne peut s'empêcher de conclure que tout n'est pas réglé. Je ne peux m'imaginer combien il doit être difficile de diriger certaines banques, avec tous les problèmes qui surgissent quotidiennement. Quand ces dirigeants se lèvent le matin, ils ne songent pas à leur menu du dîner. Pour eux, ce n'est pas une priorité. C'est pourquoi l'environnement est positif pour nous. Comme les perspectives générales s'améliorent, j'estime que l'avenir est prometteur pour nous aux États-Unis, du moins pour l'instant.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Il y a quelques années, la TD profitait d'un avantage clair dans le domaine des fonds propres, par rapport à ses concurrents américains; cet avantage est un peu moins important maintenant, malgré les autres problèmes

qu'éprouve le marché. Pensez-vous que le marché est aussi rentable pour les nouvelles affaires qu'il l'était il y a deux ans aux États-Unis? Y a-t-il eu un certain affaiblissement?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

À l'échelle uniquement des services aux entreprises, je dirais que la rentabilité a encore augmenté, par rapport à la situation d'il y a deux ans. Si on considère plutôt les six à neuf derniers mois, je dirais que les marges ont quelque peu diminué, mais que le changement est négligeable. Du côté du crédit personnel comme du crédit aux entreprises, les marges actuelles sont très bonnes et nous rapportent d'excellents revenus.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Tout cela se rapporte à ce qui se passe au sein de la Banque. Du côté des acquisitions, voyez-vous plus de banques se déclarer, maintenant que les évaluations semblent s'améliorer? Pour certaines ententes déjà annoncées, on ne peut pas en douter.

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Il est sûr que toutes les banques offrant des services électroniques se déclarent prêtes à agir, si c'est là-dessus que porte votre question. Je dirais que c'est dans ce domaine que les attitudes sont en voie de changer; compte tenu de tous les changements qui se produisent aux États-Unis, la compétitivité à long terme deviendra de plus en plus difficile pour les banques de petite à moyenne envergure. Il y a un an, on se disait qu'on avait réussi à survivre à la crise. Pourquoi donc, alors, se mettre en vente? Aujourd'hui, on entend les gens se dire que ce n'est pas plus drôle une fois la crise terminée; on est aussi malheureux après la crise qu'on l'a été en tentant d'y survivre.

À mon avis, les attitudes sont en train de changer; certains se disent maintenant qu'ils pourraient être disposés à vendre. On manque encore d'acheteurs, malgré tout ce que l'on dit, et nous, nous demeurons dans l'ensemble sur notre position. Si on nous donne l'occasion de conclure des ententes de petite envergure, nous la saisirons, si nous pouvons faire des gains ou combler des lacunes. Pour l'instant, nous n'envisageons aucune transaction importante, à moins que l'environnement réglementaire ne s'améliore et que l'euphorie actuelle se traduise en résultats réels durables.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Sur le plan de l'exploitation, y a-t-il des contraintes découlant de l'intégration graduelle de South Financial Group? Par exemple, si un problème survient, pouvez-vous retarder l'intégration sans que cela nuise à vos progrès?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Je ne dirais pas que l'intégration de South Financial présente des contraintes pour nous. Cette entité est relativement petite, et nous avons des groupes qui se livrent au même genre d'activités; ce sont eux qui s'occupent de ça. Toute entreprise qui se lance dans une intégration de grande envergure doit la diviser en deux volets : premièrement, on réalise la fusion, puis on recommence toute l'opération pour modifier les processus selon les besoins.

C'est ce que j'ai fait lors de la fusion de Canada Trust et de la TD. J'ai dit qu'il fallait d'abord bâtir une banque, puis bâtir une meilleure banque. Il faut d'abord unir, puis recommencer afin de bien terminer le travail. Aux États-Unis, c'est à ce point que nous en sommes rendus.

Selon nous, plus longtemps vous demeurez dans une position où vous ne renoncez à rien, où vous améliorez encore vos processus, mieux c'est, car il n'y a pas de désastre. Nous sommes capables de nous en tirer. J'aimerais cependant mieux ne pas être dans une position de direction.

L'autre aspect de la situation, pour nous, réside dans le fait que nous avons un choix à faire, comme vous le savez tous. Nous pouvons, d'un côté, compter uniquement sur notre croissance d'origine interne. Mais pouvons-nous faire mieux avec notre réseau de succursales, notre clientèle de base? Nous commençons à

peine à implanter notre système de vente, la gestion de la vente croisée, et ainsi de suite. Tout cela prend du temps. Plus nous serons avancés dans ce processus avant de faire une autre acquisition, mieux ce sera. C'est pourquoi nous ne sommes absolument pas pressés d'agir.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Voici maintenant une dernière question sur votre démarche en matière d'acquisitions. Je pense que la Banque produira un rendement de 25 % environ, compte non tenu du fonds commercial. Mais elle n'a pas d'objection à réduire son rendement jusqu'à 8 % environ, en faisant des acquisitions. Conservez-vous encore ce modèle – même pour l'avenir? Ne pourriez-vous pas viser de meilleurs rendements à la suite d'acquisitions?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Pour l'instant, nous sommes satisfaits, même si nous ne faisons aucune acquisition ultérieure; dans un certain sens, cela nous oblige à dire aussi que nous sommes satisfaits de l'acquisition, dans une optique purement financière. Je dirais que l'acquisition des Services financiers Chrysler fait partie des ententes qui ont facilement respecté cette exigence.

Par conséquent, il est vrai que nous n'avons plus besoin d'acquisitions stratégiques et qu'en toute probabilité nous nous tournerons uniquement vers celles qui rapporteront plus rapidement un bon rendement – je ne pense pas que le rendement lui-même, au bout du compte, soit très différent, mais le délai avant d'y arriver doit être raccourci, par rapport à maintenant.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Revenons maintenant au Canada; vous nous avez parlé tantôt de votre position comparative et de vos attentes en ce qui concerne l'amélioration de votre part de marché. Que vous réserve justement le marché, en termes de croissance des prêts? Tout le monde prévoit un ralentissement dans les services bancaires de détail et, en fait, il commence à se produire, mais cela ne se fera pas aussi rapidement que certains l'avaient prédit. D'après vous, à quel point s'arrêtera le déclin de ce levier, dans le marché des particuliers, et quelle incidence cela aura-t-il sur la croissance des prêts?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Oui, moi aussi je vois ce déclin. N'oublions pas que cependant nous partons de haut; il y a peut-être un ralentissement au Canada, mais la croissance est encore plus élevée qu'aux États-Unis. Mais, oui, nous sentons le ralentissement. À TD Canada Trust, la croissance des revenus dépassait les 10 %, mais nous avons maintenant dépassé ce seuil, dans l'autre sens. Notre croissance sera inférieure à 10 %; nous nous approcherons de ce seuil, plutôt que de nous en éloigner, mais pour nous le ralentissement sera réel et sensible.

C'est pourquoi nous nous sommes dit que nous devrions stopper, en conséquence, l'augmentation de nos dépenses. Au Canada, notre levier d'exploitation sera sans doute moins accentué qu'auparavant. Cependant, comme je l'ai toujours dit aux investisseurs, un levier d'exploitation de 4 % est ridicule. Bien sûr, nous avons un excellent personnel, mais on ne peut obtenir un tel résultat et le conserver, à moins que la croissance des revenus ne soit très exceptionnelle. Tout cela va baisser, à mon avis. Malgré tout, cependant, nous obtiendrons un taux de croissance des revenus plus que satisfaisant.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Êtes-vous confiant que le taux de croissance des dépenses diminuera en même temps que ralentira le taux de croissance des revenus? Pourriez-vous nous parler du taux de croissance des dépenses – et d'où viendra la réduction?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Premièrement, les dépenses diminueront, sans quoi Tim Hockey se suicidera avant que je ne l'assassine. Vous savez, nous ne sommes pas extrêmement intelligents, ni extrêmement sophistiqués. Par contre, nous connaissons comment on exploite un banque. Après nous en viendront d'autres comme nous. Nous essayons de combler les lacunes de notre exploitation; c'est pour cela que nous sommes payés. Nous ne disons pas aux autres ce qu'ils doivent faire l'an prochain. Par contre, ce qui est sûr, c'est que dans nos entreprises, les revenus doivent augmenter plus vite que les dépenses.

L'an prochain, aux États-Unis, il y aura un défi à relever, non pas parce que le revenu sous-jacent n'est pas là, mais parce que deux choses se passent dans ce pays et que nous ne connaissons pas bien l'une d'entre elles. Le Règlement E aura été en vigueur depuis plus d'un an. Ensuite, il y aura l'application de la modification Durbin, qui est une sorte de deuxième Règlement E. Qui voudrait dire à une entreprise qu'elle devra accepter une réduction de ses résultats et qu'elle devra couper dans ses dépenses dans une même mesure? C'est pourtant ce qui arrivera aux États-Unis, à notre avis; dans ce pays, on remodèle le système bancaire pour qu'il ressemble de plus en plus à celui de l'Australie, du Canada ou d'autres pays du même genre.

Il s'agit donc d'un progrès. L'investisseur à long terme y verra un avantage, pas un inconvénient. Nous nous disons qu'un système bancaire dans lequel les 15 % de la population qui sont les plus pauvres paient pour les 85 % les plus riches n'est, au fond, pas un très bon modèle à long terme. Et pourquoi nos modèles de tarification ne sont-ils pas publics? Les consommateurs en bénéficieraient et moi-même j'en tirerais un certain profit, mais pourquoi faudrait-il qu'un tiers, dans ce cas-ci une petite entreprise, prenne à sa charge tous les coûts, sans avoir d'autre possibilité? Ce n'est vraiment pas un bon système.

Je pense toutefois que le législateur travaille à améliorer le système. Il faut cependant s'attendre à une importante conversion en 2011 et probablement pendant une partie de 2012; nous savons ce qui est arrivé au Canada lorsque le changement en faveur du consommateur a été réalisé. Je crois que le nouveau système sera meilleur, dans l'optique de la Banque et dans celui du consommateur. À mon avis, tout cela sera positif. En plus, les revenus et les dépenses seront réalignés.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Revenons un peu en arrière. Pour le Canada, le seul sujet dont nous n'avons pas encore traité est celui des marges. Je soupçonne que nous n'avons pas encore constaté l'effet total des bas taux d'intérêt sur les marges, dans les dépôts de base. Notons aussi que les banques renoncent généralement à une partie des augmentations de tarification tout au long d'un cycle de reprise économique. Prévoyez-vous que d'autres facteurs du même genre agiront? Et quelle sera la compensation, si les deux facteurs dont je viens de parler se produisent réellement?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Vous savez, au moment où nous vous informons de nos résultats, nous avons tendance à ne pas trop en dire sur les choix qui s'offrent à nous dans le domaine de la tarification rajustée. Nous parlons en général, nous ne déterminons pas les écarts et vous pouvez voir les chiffres réels. Vous vous rendrez compte que nos marges, dans le secteur du prêt, ont beaucoup augmenté, tandis qu'elles ont diminué dans le secteur des dépôts. Les moyennes auront probablement diminué également.

Si nous regardons vers l'avenir, à mon avis, nous rencontrons une contradiction. Une fois tous les facteurs analysés, on s'imaginerait que les mouvements seraient importants, mais chaque année nous constatons que les changements ne sont pas aussi importants que nous ne le croyions. C'est pourquoi on ferait mieux de supposer que les marges diminueront progressivement au Canada.

Car l'autre facteur joue un rôle important dans la composition des activités. Parmi les choses que j'ai apprises, il y a le fait que nous devons savoir ce qui se produit dans le domaine des taux d'intérêt et qu'il faut surveiller le consommateur, qui est bien plus intelligent que tous les négociateurs que vous pouvez engager. Il trouve le moyen de répartir ses fonds entre tous les meilleurs gestionnaires. Il cherche vos faiblesses et découvre chez qui les marges sont les plus basses. C'est donc un facteur assez important, mais dont l'influence n'est pas énorme, d'après moi.

Homme non identifié

Changeons maintenant de sujet et passons aux marchés des capitaux ou aux services bancaires de gros; c'est une division qui ne cesse de dépasser ses objectifs et --

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Nous essaierons un jour de régler les problèmes là aussi.

Homme non identifié

Dans ce cas-ci, les fonds propres réglementaires devront-ils atteindre le niveau des fonds que vous consacrez à l'entreprise, ce qui naturellement aura pour effet de réduire le rendement? Peut-être serait-il temps d'élever la cible? Est-ce que j'ai tout compris? Votre bénéfice est-il sur le point de reculer?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Oui, ce serait peut-être le temps de vous donner des chiffres. Notre actif pondéré en fonction du risque atteignait 34 ou 35 milliards de dollars. Sur une base historique, nous aurions en compensation détenu entre 1,7 et 2 milliards de dollars en fonds propres réglementaires. Mais si on considère la répartition réelle et notre manière de diriger l'entreprise, cela atteint entre 3,3 et 3,4 milliards de dollars.

Nous avons toujours dit que l'exigence en fonds propres réglementaires était trop faible et que nous ne voulions pas diriger l'entreprise sur cette base. Nous transmettons des signaux erronés en matière de tarification. En plus, dans l'optique de la liquidité, nous exigeons la prime entière et nous facturions toutes les options. Nous avons renoncé à tout ça, car cela nous permet de découvrir si notre interlocuteur ajoute de la valeur ou n'en ajoute pas.

En ce qui concerne Bâle III, nous allons probablement ajouter encore un milliard de dollars en fonds propres. Ce sera la première fois que des fonds propres réglementaires seront supérieurs au capital économique. Vous pouvez vous dire que nous modifierons graduellement notre capital économique pour qu'il rejoigne les fonds propres réglementaires, c'est-à-dire que nous ajouterons un autre milliard de dollars là aussi.

Quand nous parlons de 15 % à 20 %, nous avons pour point de départ le chiffre de 3,5 milliards de dollars, mais nous nous attendons à devoir ajouter de 15 % à 20 % sur un résultat de plus de 4 milliards de dollars. À mon avis, nous n'atteindrons pas la nouvelle règle concernant un taux de rendement de 15 % à 20 %.

Je crois que d'autres personnes vous ont donné des sommes calculées en fonction des fonds propres réglementaires; c'est pour cette raison que les taux de rendement semblent si intéressants. Ils sont cependant irréalistes puisque, comme chacun le sait, les exigences en cette matière étaient faibles au point d'en être ridicules.

Homme non identifié

Vous avez mentionné tantôt que votre banque est maintenant la seule à obtenir la cote Aaa en Amérique du Nord. Comment faites-vous pour en tirer parti dans les services bancaires de gros? Est-ce que cela vous inquiète d'essayer d'en profiter, puis de perdre ce bon classement?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Quelle excellente question! Je pense qu'il ne faut pas porter trop d'attention à notre cote Aaa. La première fois où nous en avons entendu parler, c'est lors de l'acquisition des Services financiers Chrysler; bien sûr, ça peut servir, mais si on compte trop sur un avantage de ce genre, on ne sera pas très heureux au moment de le perdre.

Je pense que c'est une bonne chose; c'est la première fois que je vois quelqu'un se présenter en disant qu'il veut se différencier par la stratégie. Nous croyons que notre stratégie est mieux protégée contre le risque, et c'est la première fois qu'on nous reconnaît officiellement sur cette base.

Vous avez vraiment frappé dans le mille; dans le secteur des services de gros, beaucoup de stratégies pourraient facilement nous priver de notre cote Aaa. Vous ne nous verrez pas les adopter. Notre stratégie est établie collectivement et nous ne l'appliquons pas pour obtenir la cote Aaa; celle-ci en est le résultat, tout simplement.

Je crois qu'elle nous a aidés; c'est positif, mais ce n'est pas un facteur déterminant. En ce qui concerne les coûts d'emprunt réels, vous savez que la cote ne fait aucune différence. Notez cependant que nos services de gros ne nous amènent pas à emprunter beaucoup. Nous avons tendance à nous autofinancer.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

D'accord. Passons maintenant à la rentabilité de Valeurs Mobilières TD. Si nous appliquons la cible de 15 % à 20 %, il y a là plus de fonds propres qu'auparavant. À quels secteurs a-t-on attribué plus de capital? Dans quel domaine les opérations ont-elles augmenté au point que la possibilité d'amasser des revenus est maintenant plus grande qu'il y a trois ou quatre ans?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Est-ce que vous me demandez où nous allons trouver le milliard manquant?

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Ce que je dis, c'est que 15 % à 20 % de 4 milliards de dollars, c'est plus que 15 % à 20 % du montant précédent.

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Oui, c'est bon. Laissez-moi réfléchir un peu. Pourquoi ne parlons-nous pas simplement de bénéfices? Depuis le début, nous disons que nous allons accumuler un bénéfice allant de 600 à 800 millions de dollars, soit à peu près 200 millions par trimestre, pour nos services de gros. C'est ce que nous obtenons en ce moment. Il n'y a pas eu de grands changements. C'est seulement que le dénominateur a changé de position.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

C'est bon. Passons maintenant à un autre sujet : votre capital-actions. D'abord, les dividendes. Parmi les grandes banques, vous occupez une bonne position, en matière de cibles de versement et de versements effectués. Devons-nous nous attendre à une augmentation en début d'exercice? Ou pensez-vous qu'il faudra attendre avant de voir une augmentation du dividende?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Nous nous sommes engagés à faire preuve de transparence à ce sujet au premier trimestre. Nous ne cessons de dire qu'au fond, ce n'est pas très compliqué. Nous nous ferons une idée du bénéfice que la Banque pourra générer tout au long de 2011, nous calculerons notre ratio dividendes/bénéfice et nous établirons le dividende à payer.

Je répète souvent que nous offrons à nos investisseurs une relation d'affaires classique et simple. Nous avons l'intention d'accroître notre bénéfice de 7 % à 10 % par année, mais nous allons éviter l'implosion et les événements dramatiques. Même si une crise aussi grave que celle de 1929 arrivait, vous ne nous verrez pas traîner de la patte. Notre ratio dividendes/bénéfice se maintiendra dans les 35 % à 45 % et notre dividende augmentera au rythme de l'accroissement de notre bénéfice. C'est ce que nous promettons et c'est ce que nous ferons.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Et en ce qui concerne la gestion des fonds propres, je trouve que deux éléments manquent de limpidité pour les profanes. Le premier réside dans le fait que nous avons quatre chefs de l'exploitation --

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Quant à moi, j'en ai 18; alors --

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Quatre chefs de l'exploitation nous ont dit ce matin qu'il faudrait gérer en vue des règles *pro-forma* de 2019 et qu'il faut répéter le message du quatrième trimestre, mais vous vous êtes fermement opposé à cette position. Deuxièmement, une autre banque a fait une acquisition et elle affichait un ratio beaucoup plus élevé que la TD; elle a ressenti le besoin d'émettre de nouvelles actions. Vous, vous vous êtes lancés et avez conclu l'entente au sujet des Services financiers Chrysler, ce qui a entraîné une certaine dilution de votre capital-actions. Comment se fait-il que la TD puisse se comporter si différemment de ses concurrents, du point de vue du capital-actions?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Je suppose qu'au départ nous recevons des messages semblables des organismes de réglementation. Partons donc de ce point; ni vous, ni moi ne savons exactement ce qui se passe, n'est-ce pas? Je pense qu'il faut faire une distinction à ce moment-ci. J'ai lu les observations de Mark White et je pense les avoir comprises. Mais je sais aussi ce que le BSIF nous dit. Selon lui, il y a des règles et il faut les suivre. Ces règles sont les suivantes et elles sont claires : on a jusqu'en 2019 pour réaliser les déductions. Ce sont les règles à respecter pour être conforme et savoir si on a suffisamment de fonds propres pour ouvrir une banque et l'exploiter quotidiennement.

Quant à la seconde question, elle porte sur les rachats ou les acquisitions. Quelles seront les règles à respecter? Sera-t-il nécessaire de vérifier s'il y a suffisamment de capital en surplus pour permettre ces opérations ou s'il faudra émettre de nouvelles actions?

Dans le monde entier, il est évident que l'on discute de cette question et qu'on se demande s'il vaudrait mieux respecter les règles avant leur mise en vigueur et avant d'investir ou si l'on peut accumuler les fonds propres entre 2013 et 2019, puis acquitter le coût de l'implantation et réaliser les déductions. Certains affirment qu'au Canada, on serait bien placé pour déclarer, le 1^{er} janvier 2013, que tout est réglé, que l'on ne peut plus augmenter indéfiniment les fonds propres et que les règles sont respectées. Ne serait-ce pas ce qui serait le mieux depuis que Dieu a créé les banques?

Pour d'autres, qui prennent le point de vue de l'actionnaire, il faudrait obtenir 5,5 milliards de dollars en investissements dans TD Ameritrade d'ici janvier 2013, plutôt que de l'accumuler progressivement.

Je dirais donc que les signaux sont confus. Les gens disent qu'ils vont respecter les règles. Mais s'ils le font, seront-ils en mesure de dépenser le surplus de capital? À la fin du trimestre, nous avons dit que nous atteindrons l'objectif sans avoir à émettre de nouvelles actions, même si le gouvernement nous oblige à respecter toutes les règles et nous permet d'accélérer les déductions à partir du 1^{er} janvier 2013. C'était notre position et c'est pourquoi nous avons été en mesure d'acquiescer les Services financiers Chrysler contre une compensation en espèces.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Vous mentionnez TD Ameritrade. Nous n'avons pas encore eu le temps d'en parler. C'est une entreprise qui s'est par elle-même transformée en organe de rassemblement d'actif. Pourriez-vous illustrer cela comme s'il s'agissait d'un match de base-ball, en nous disant à quelle manche nous sommes rendus dans le processus de conversion? En sommes-nous encore au début d'un processus pluriannuel de rentrées de fonds ou a-t-on optimisé ce qu'on a pu tirer de l'actif de base actuel, en tenant compte d'une croissance assez lente?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Je pense que la conversion est effectuée; si on examine les données accessibles au public, l'actif croît plus rapidement que chez tous les autres. En plus, on érode la part de marché de tous les principaux concurrents. C'est une transformation tout à fait radicale en deux ou trois ans. En outre, il n'y a pas de signe de ralentissement. L'accroissement de la part de marché sera continu.

Dans ce cas-ci, il faut se rappeler un élément clé : les taux d'intérêt, en termes absolus, jouent un rôle primordial. Le revenu qu'ils obtiennent des dépôts que nous détenons pour leur compte, soit 40 milliards de dollars, a baissé de 250 points de base. Alors, même si l'actif s'accroît, il n'y a pas plus de rentabilité, puisque toute la croissance sert à compenser la baisse des marges.

Nous nous attendons à ce que l'actif continue d'augmenter et que les taux ne changent guère. Au moment où ils augmenteront eux aussi, il est certain que la poussée vers l'avant sera considérable.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Toujours au sujet de TD Ameritrade : dans le passé, cette entreprise a fait des acquisitions qui ont considérablement augmenté l'avoir des actionnaires. Pourquoi n'y a-t-il plus d'acquisitions? Est-ce parce que les vendeurs se font rares ou parce que le prix demandé est trop élevé?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Premièrement, le nombre des entreprises ciblées a beaucoup diminué et je crois que l'écart entre les positions acheteur et vendeur est assez prononcé; en plus, il faut tenir compte d'un élément clé : les taux d'intérêt. Ils représentent une valeur bien différente dans un environnement où les taux sont faibles, comparativement à une situation où l'on prévoit une hausse rapide.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

S'il devait y avoir une acquisition, dans quelle mesure serait-il important que la TD conserve sa cible de 45 %? La TD accepterait-elle une entente entraînant une dilution de son capital-actions?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Je pense que nous accepterions une certaine dilution si nous estimons qu'il n'est pas nécessaire que nous atteignions immédiatement le taux de 45 %, dans la gestion de notre capital. Nous hésiterions à accepter une baisse. Si le taux décline sous les 37,5 %, nous disposerons de trois ans pour revenir aux taux exigés et protéger l'un de nos sièges au conseil. C'est probablement la plage dans laquelle nous avons l'intention d'exercer nos affaires.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Merci. Et le revers de la médaille? Quel prix la TD devrait-elle payer pour accroître sa participation dans TD Ameritrade? Que serait un prix alléchant pour elle?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Nous ne pouvons pas hausser notre participation au-delà de 45 % tant que l'entente sur le contrôle restera en vigueur, soit jusqu'en janvier 2016; pour y arriver, nous devrions signer une autre entente afin de modifier la convention d'actionnaires. Jusqu'à récemment, il y en avait une qui nous le permettait, car des rachats avaient fait monter le taux de participation au-delà de 45 %; nous avons convenu de ne pas exercer notre droit de vote pour ces actions. Il est cependant impossible que nous dépassions ce taux en faisant des opérations dans le marché.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Nous n'avons pas encore parlé du crédit. Aux États-Unis, vos activités ont quelque chose de particulier, car il était impossible que vos taux de perte augmentent au même rythme que ceux d'autres banques d'envergure régionale. Bon nombre de ces dernières affichent maintenant un déclin assez rapide de leurs taux de perte. Devrions-nous nous attendre à la même chose pour la TD aux États-Unis en 2011, ou prévoir, en raison de l'augmentation des pertes dans le secteur de l'immobilier commercial, une certaine compensation des avantages provenant du recul des autres produits?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Je suis d'accord avec vous – nous n'avons pas connu d'augmentation et, par conséquent, nous ne connaissons pas la baisse rapide qui a fait que certains ont éprouvé encore plus de problèmes. En plus, je vous dirais qu'on peut décider d'acheter une banque à problèmes ou une banque qui a du succès. Parfois, dans l'optique des investisseurs, il est préférable d'acheter une banque à problèmes. C'est peut-être le cas ici.

Malgré tout, nous sommes là, et vous nous verrez de plus en plus. La tendance à la baisse de la PPC se maintient aux États-Unis et elle est probablement plus forte là-bas qu'au Canada. Au Canada, nous avons accordé plus d'attention à la réduction de la PPC et je ne crois pas que, en termes absolus, elle diminuera aussi rapidement que certains ne le croient.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Vous pensez-vous que le déclin aura lieu en 2011 plutôt qu'en 2012, aux États-Unis?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Je pense qu'il y aura un certain déclin en 2011, mais il ne sera pas aussi radical que certains le prédisent. Nous n'abolirons pas certaines réserves importantes, par exemple, en partie à cause de notre style. La partie n'est jamais gagnée avant qu'elle ne soit finie, comme on dit; aboliriez-vous des réserves si vous n'êtes pas sûr que tout est réglé?

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Vous avez annoncé que votre contrat arrivait à son terme; irez-vous ailleurs par la suite --

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Qui vous a dit de me poser cette question?

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Nous qui ne faisons pas partie de la TD, à quoi devrions-nous nous attendre, en ce qui a trait à l'évolution de la transition jusqu'au moment de votre départ?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

En vérité, je n'ai pas réfléchi à cela en adoptant le point de vue du public. Il est certain que c'est une des choses dont nous sommes fiers. Peut-être qu'il faut toujours s'inquiéter quand il est question de fierté. Peut-être que cela ne prouve pas que c'est l'idéal. Je reconnais cependant que nous jouissons d'une très forte avance. Nous gérons ce processus pratiquement depuis que je suis arrivé. Nous avons donc une bonne équipe, dont certains peuvent être des leaders et d'autres restent en place parce qu'ils aiment travailler avec ces leaders. Dans cette équipe, personne ne se dit : « Ou je passe en premier, ou je m'en vais ». Tous les membres s'entendent très bien ensemble.

Nous n'avons pas encore réfléchi au moment où nous voudrions faire savoir qu'il me faudra un successeur. C'est une décision qui relève du conseil d'administration, mais je ne dirais pas qu'elle doit être prise d'ici peu. Ce n'est pas habituel d'être aussi avancé. C'est une bonne chose pour le système. Les gens sont moins inquiets. Les investisseurs sont au courant. Mais je ne pense pas que ce soit encore le bon moment; pour l'instant, remettons-nous à l'ouvrage et gagnons un peu d'argent.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Une dernière question. Quand on pense à la hausse du cours de l'action des banques canadiennes et américaines, on se demande à quels défis vous faites face. Est-ce que vous vous dites que le marché va mieux que prévu, à cause de la reprise des données fondamentales?

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

Ce que j'en pense? J'ai discuté avec un groupe ce matin. Peut-être que ça vous inquiétera. À l'ordinaire, je n'essaie pas de prendre votre place. J'essaie de faire mon travail. Je répète sans arrêt que cela ne me dérange pas que vous achetiez mes actions ou que vous ne les achetiez pas. Ce qui me préoccupe, c'est que, si vous les achetez, vous sachiez à quoi vous attendre et à quoi ne pas vous attendre.

Mon travail consiste à diriger la Banque, à vous garantir une croissance de 7 % à 10 % des bénéfices, à m'assurer de connaître tous les risques, à prévenir l'implosion de l'entreprise et à vous verser les dividendes promis. Après cela, si nous devons être vendus, si nous devons acheter, si nous sommes surévalués ou sous-évalués, cela ne me --

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Je me suis peut-être mal exprimé. Je recommence : quand vous apprenez l'opinion fondamentale des gens sur ce que l'organisation peut leur donner, trouvez-vous que cela correspond à ce que vous pensez qu'elle peut donner? C'est peut-être une meilleure façon de le dire.

Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction

D'accord. Je dirais que les analystes ne sont pas bien loin de ce que nous, de la Banque, pensons que nous pouvons donner. Cela n'empêche pas que nous pourrions tous nous tromper. Mais les deux visions correspondent.

André-Philippe Hardy – RBC Marchés des Capitaux – analyste

Je vous remercie beaucoup. Prenons maintenant une courte pause avant la prochaine séance. Merci, Ed.