



# PRÉSENTATION DU GROUPE BANQUE TD CONFÉRENCE SUR LES SERVICES FINANCIERS DE MONDIAUX DE BARCLAYS FINANCIAL LE 14 SEPTEMBRE 2011

## AVERTISSEMENT

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION SONT UNE REPRÉSENTATION TEXTUELLE DE LA PRÉSENTATION DE LA BANQUE TORONTO-DOMINION (LA « BANQUE ») À LA CONFÉRENCE SUR LES SERVICES FINANCIERS MONDIAUX DE BARCLAYS FINANCIAL. BIEN QUE DES EFFORTS SOIENT FAITS POUR FOURNIR UNE TRANSCRIPTION EXACTE, DES ERREURS, DES OMISSIONS OU DES INEXACTITUDES IMPORTANTES PEUVENT S'ÊTRE GLISSÉES LORS DE LA TRANSMISSION DE LA SUBSTANCE DE LA CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE. EN AUCUN CAS, LA BANQUE N'ASSUME DE RESPONSABILITÉ À L'ÉGARD DE DÉCISIONS DE PLACEMENTS OU D'AUTRES DÉCISIONS PRISES EN FONCTION DES RENSEIGNEMENTS FOURNIS SUR SON SITE WEB OU DANS LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION. LES UTILISATEURS SONT INVITÉS À PRENDRE CONNAISSANCE DE LA WEBÉMISSION EN TANT QUE TELLE, (ACCESSIBLE SUR TD.COM/FRANCAIS/RAPPORTS), AINSI QUE DES DÉPÔTS OBLIGATOIRES DE LA BANQUE, 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 cette présentation, d'autres documents déposés auprès des organismes de réglementation canadiens ou de la Securities and Exchange Commission des États-Unis et d'autres communications. En outre, des représentants de la Banque peuvent 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 *U.S. Private Securities Litigation Reform Act of 1995*. Les énoncés prospectifs comprennent, entre autres, les 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 », « anticiper », « avoir l'intention de », « estimer », « planifier » et « pouvoir » et de verbes au futur ou au conditionnel.

De par leur nature, ces énoncés obligent la Banque à formuler des hypothèses et sont assujettis à des risques et incertitudes 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, notamment de crédit, de marché (y compris les marchés des actions, des marchandises, de change et de taux d'intérêt), d'illiquidité, d'exploitation, de réputation, d'assurance, de stratégie et de réglementation ainsi que les risques juridiques, environnementaux et les autres risques, tous présentés dans le rapport de gestion du rapport annuel 2010 de la Banque. Parmi les autres facteurs de risque, mentionnons l'incidence des récentes modifications législatives aux États-Unis, comme il est mentionné à la rubrique « Événements importants en 2010 » de la rubrique « Notre rendement » du rapport de gestion de 2010; les modifications aux lignes directrices sur les fonds propres et les liquidités et les instructions relatives à la présentation ainsi que leur nouvelle interprétation; l'augmentation des coûts de financement de crédit causée par l'illiquidité des marchés et la concurrence pour l'accès au financement; le défaut de tiers de se conformer à leurs obligations envers la Banque ou ses sociétés affiliées relativement au traitement et au contrôle de l'information. Cette énumération n'est pas une liste exhaustive de tous les facteurs de risque possibles, et d'autres facteurs pourraient également avoir une incidence négative sur les résultats de la Banque. Pour obtenir de plus amples renseignements, se reporter à la section « Facteurs de risque et gestion des risques » du rapport de gestion de 2010. Les lecteurs doivent tenir compte de ces facteurs attentivement, ainsi que d'autres incertitudes et événements possibles, de même que de l'incertitude inhérente aux énoncés prospectifs, avant de prendre des décisions à l'égard de la Banque et ils ne devraient pas se fier indûment aux énoncés prospectifs de la Banque.

Les hypothèses économiques importantes étayant les énoncés prospectifs figurant dans cette présentation sont décrites dans le rapport annuel 2010 de la Banque, sous les rubriques « Sommaire et perspectives économiques », telles qu'elles ont été mises à jour dans le Rapport aux actionnaires du troisième trimestre 2011, pour chacun des secteurs d'activité, sous les rubriques « Perspectives et orientation pour 2011 », en leur version modifiée dans le même rapport, sous les rubriques « Perspectives », et, pour le secteur Siège social, sous la rubrique « Perspectives » du rapport.

Tout énoncé prospectif figurant dans cette présentation 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.

## ENTREPRISES PARTICIPANTES

### **Bharat Masrani**

*Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®*

### **John Aiken**

*Analyste – Barclays Capital*

## PRÉSENTATION

### **John Aiken – Barclays Capital – analyste**

Bien. Mesdames et messieurs, pour clore la partie canadienne de notre conférence sur les services financiers mondiaux, nous avons avec nous Bharat Masrani, chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank. Bharat a choisi un format légèrement différent pour sa présentation. Je commencerai avec un bref commentaire officiel, ensuite Bharat et moi aurons un entretien informel (dans le style « causerie au coin du feu »), suivi d'une période de questions. Mais avant de faire monter Bharat sur le podium, je vais d'abord faire le bonheur des avocats.

Comme le précisait la diapositive 1, les commentaires de la TD peuvent comprendre des énoncés prospectifs qui comportent des hypothèses et qui sont assujettis à des risques et incertitudes inhérents. Les résultats réels sont susceptibles de différer considérablement de ceux qui y sont énoncés. Tiens, cela pourrait me servir dans mes rapports de recherche! Trêve de plaisanterie, je suis très heureux d'inviter Bharat sur ce podium.

### **Bharat Masrani**

*Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®*

Merci, John. En passant, je suis très heureux que ça soit vous – et pas moi! – qui avez dû lire cela; on aime toujours en finir avec cette diapo-là.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, au nom du Groupe Banque TD et de nos quelque 85 000 employés dans le monde, j'aimerais dire que nos pensées sont avec les familles des victimes du 11 septembre à l'occasion de la commémoration de cette perte tragique d'il y a 10 ans.

Voyons ensemble quelques faits saillants du troisième trimestre de la Banque, qui s'est terminé le 31 juillet dernier. Pour les gens qui sont en conférence téléphonique ou sur le Web, j'en suis à la diapositive 2.

Nous avons connu un trimestre solide affichant un bénéfice rajusté de près de 1,6 milliard de dollars, soit une hausse de 21 %. Nos activités de détail des deux côtés de la frontière ont produit des résultats records de 1,5 milliard de dollars, en hausse de 14 %. Nous avons augmenté notre dividende de 2 cents l'action, et nous demeurons en bonne position en prévision de 2012 malgré le contexte incertain. Veuillez passer à la diapo 3.

Je poursuis donc au sujet du troisième trimestre. Bien que nos activités de détail aient affiché ces résultats records, nos Services bancaires de gros ont connu en revanche un trimestre difficile, en raison de la baisse des volumes d'opérations découlant de la crise de l'endettement en Europe, du caractère moins réjouissant que prévu des données économiques américaines et de l'incidence du débat sur le plafond de la dette aux États-Unis.

Le bénéfice rajusté par action s'est chiffré à 1,72 \$ CA, en hausse de 22 %, et le ratio des fonds propres de première catégorie est solide, à hauteur de 12,9 %. Nous sommes une des banques les plus solides du monde, et, comme nous l'avons exprimé lors de notre conférence téléphonique sur les résultats du troisième trimestre, nous croyons que nous dépasserons largement les exigences de Bâle III de 7 % d'ici le milieu de 2012, soit près de sept ans avant l'échéance de 2019 fixée par Bâle III. Veuillez passer à la diapo 4.

Pour ceux qui ne le sauraient pas encore, nos Services bancaires personnels et commerciaux au Canada sont des chefs de file incontestés du service et de la commodité au pays. Pour la sixième année d'affilée, nous nous sommes classés au premier rang sur le plan de la satisfaction de la clientèle, selon le sondage de J.D. Power. Nous sommes la seule des cinq grandes banques canadiennes à avoir jamais remporté le prix J.D. Power au Canada.

Nos heures d'ouverture sont 50 % plus longues que celles de nos concurrents et plus de 300 de nos succursales dans l'ensemble du pays sont maintenant ouvertes le dimanche. Ici, nous nous sommes inspirés de notre plan de match aux États-Unis; et ça fonctionne. Aussi, nous investissons continuellement dans notre réseau. En fait, une succursale bancaire sur trois ouvertes au Canada au cours des cinq dernières années était une succursale de TD.

Cela nous a permis de maintenir un écart en matière de croissance des revenus consistant à l'égard de nos concurrents, soit en moyenne de près de 2 % sur les cinq dernières années. Veuillez passer à la diapo 5.

Maintenant je vais vous parler du caractère unique de TD Bank, America's Most Convenient Bank, que je dirige aux États-Unis. C'est l'une des 10 plus grandes banques dans ce pays : elle gère plus de 194 milliards de dollars d'actifs, 151 milliards de dollars de dépôts et 76 milliards de dollars de prêts.

Nous comptons près de 1 300 succursales tout le long de la côte est, ce qui est plus qu'au Canada, alors qu'il y a tout juste six ans nous n'en avions aucune. Comme c'est le cas au Canada, nous sommes un chef de file du service et de la commodité, nos heures d'ouverture sont plus longues que celles de nos concurrents dans l'ensemble de nos marchés et, dans la plupart de ceux-ci, nos succursales sont ouvertes le dimanche.

Nous avons une approche disciplinée en matière de crédit, ce qui nous a bien servi pendant la crise financière et nous a permis d'agrandir notre part de marché. En fait, au cours du plus récent trimestre, si l'on exclut les acquisitions, nous avons dépassé nos pairs et nous avons observé une augmentation de 12 % des prêts et de 10 % des dépôts.

Nous avons, en gros, atténué les répercussions du règlement E et maintenu notre croissance en affichant jusqu'à maintenant un bénéfice rajusté supérieur à 1 milliard de dollars. De plus, l'acquisition des Services financiers Chrysler nous a permis d'ajouter à notre bilan plus de 6 milliards de dollars en prêts auto de grande qualité afin d'accélérer nos capacités au chapitre de l'accumulation d'actifs et de tirer parti de nos dépôts en excédent.

TD Bank, America's Most Convenient Bank est l'une des rares banques qui sont capables de prendre de l'expansion tant au moyen d'une croissance interne que par des acquisitions.

La ville de New York constitue un merveilleux exemple à cet égard. La semaine prochaine marquera le dixième anniversaire de notre présence dans cette ville. Depuis l'ouverture de notre première succursale au coin de la 55<sup>e</sup> Rue et de la 6<sup>e</sup> Avenue, en diagonale de l'endroit où nous nous trouvons présentement, nous en avons ouvert 85, ce qui représente plus de 11 milliards de dollars en dépôts. Nous avons réalisé tout cela grâce à notre croissance interne, un client et un dépôt à la fois, et nous avons des projets pour poursuivre notre croissance dans cette ville.

Voici un autre exemple. Il y a cinq ans, nous avons ouvert une succursale au 2 Wall Street. Aujourd'hui, elle compte plus de 1 milliard de dollars en dépôts. Imaginez, cette succursale compte à elle seule plus

de dépôts que plus de 6 600 petites banques des États-Unis, ou qu'environ 93 % de l'ensemble des banques aux États-Unis. Veuillez passer à la diapo 6.

Je donne habituellement à cette diapositive le nom de « Montre-moi le fric » pour l'ensemble du Groupe Banque TD. L'accent que nous mettons à accroître, au fil du temps, nos bénéfices de grande qualité axés sur les activités de détail, et ce, sans prendre de risque excessif, nous a valu des résultats impressionnants et stables. Nos bénéfices rajustés ont connu un taux de croissance annuel composé de 13 % au cours des cinq dernières années.

Dans l'ensemble, chacun de nos secteurs a progressé au fil des ans et a clairement démontré sa résilience en demeurant rentable tout au long de la crise financière et pendant la pire récession survenue depuis la Grande Dépression. Veuillez passer à la diapo 7.

Qu'est-ce qui différencie la TD des autres banques? C'est très simple : notre modèle. Nous sommes une banque nord-américaine orientée vers la croissance, qui privilégie les activités de détail à faible risque. Nous sommes farouchement déterminés à demeurer des chefs de file en matière de service à la clientèle et de commodité des deux côtés de la frontière.

Nous créons et dirigeons des entreprises durables et favorisons la création d'une valeur non moins durable, et nous visons à faire croître les bénéfices de façon continue. Nous tâchons toujours de réduire le risque excessif, et ce modèle tout simple nous procure un avantage concurrentiel qu'il est difficile de reproduire. Veuillez passer à la diapo 8.

À l'approche de la clôture de l'exercice, nos perspectives à l'égard de 2012 sont prudentes. Nous voyons bien qu'il y a des vents contraires qui se lèvent, tels que le ralentissement de la croissance au Canada et la faiblesse des taux d'intérêt. Aux États-Unis, l'amendement Durbin aura une incidence avant impôt de 50 à 60 millions de dollars par trimestre, laquelle se fera sentir dès notre quatrième trimestre du présent exercice.

La crise de la dette souveraine en Europe et le taux de chômage obstinément élevé aux États-Unis ébranlent la confiance des consommateurs et des entreprises. Il semble maintenant évident que la reprise économique sera lente, sinueuse et turbulente.

Cela étant dit, à la TD, nous avons démontré que nous pouvions livrer des performances hors du commun dans des conjonctures éprouvantes. De quelle manière? En gardant le cap sur notre modèle, en continuant d'investir pour l'avenir de notre entreprise, de nos gens et de notre marque; en gérant prudemment le taux de croissance de nos dépenses; en soutenant nos clients et en gagnant des parts de marché. C'est le propre des grandes entreprises de creuser l'écart qui les séparent des autres dans les périodes difficiles, et TD est une grande entreprise. Veuillez passer à la diapo 9.

Donc, quels sont les principaux messages que je veux vous transmettre aujourd'hui? À la TD, nous misons sur une stratégie simple et constante et sur un modèle d'affaires axé sur les activités de détail à faible risque. Nous produisons toujours une croissance rentable à long terme et nous créons des entreprises durables.

Compte tenu de l'incertitude économique et réglementaire, nous envisageons l'exercice 2012 en restant concentrés sur une gestion serrée des dépenses, tout en continuant d'investir en prévision de l'avenir. Nous sommes confiants que 2011 sera une très bonne année, et nous estimons être bien positionnés pour continuer de faire croître notre bénéfice de 7 % à 10 % à moyen terme.

Merci. Sur ce, John, je suis impatient de m'entretenir avec vous « au coin du feu », comme vous disiez. Je ne vois pas de foyer nulle part... Mais je me réjouis à l'idée de répondre à vos questions. Merci beaucoup.

**John Aiken – Barclays Capital – analyste**

Merci, Bharat. Pour le foyer, hélas ça n'est pas couvert par la police d'assurance de l'hôtel!

Bharat, pour ce qui est des services bancaires de détail des deux côtés de la frontière, il ne fait pas de doute que le modèle de service à la clientèle et de commodité de la TD séduit. J'aimerais que vous nous en parliez un peu plus du point de vue de la durabilité et des barrières à l'entrée, parce que le contexte canadien est différent; il y a bien quelques concurrents qui essaient de vous suivre, mais vous ne courez pas de danger réel.

Et si certains acteurs se mobilisaient en ce sens, pourriez-vous les écarter? Quelles pourraient être les incidences en termes de croissance future?

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

Bien, nous en avons déjà parlé, John, le service et la commodité sont pour nous le seul créneau durable dans notre secteur. Nous ne pouvons pas maintenir une entreprise à long terme en nous concentrant uniquement sur les prix ou les produits; parce que dans notre secteur ces deux éléments peuvent être reproduits en un clin d'œil. Donc, il faut miser sur l'espace que nous allons occuper. En ce qui nous concerne, la TD fait cela très bien. Il y a longtemps que nous le faisons au Canada. Nos heures d'ouverture sont plus longues que celles de toute autre banque là-bas. Notre proposition de service est la meilleure – les prix J.D. Power que nous avons reçus en témoignent. Et ça, c'est difficile à reproduire.

Pour ce qui est des États-Unis, j'ai quelques exemples à vous donner. Vous savez, America's Most Convenient Bank (la banque américaine la plus pratique), c'est plus qu'un slogan. Non seulement sommes-nous ouverts plus longtemps que tous nos concurrents, mais nos heures d'ouverture sont 50 % plus longues que celles de nos concurrents.

Toutefois, pour nous la commodité n'est pas qu'une question d'heures d'ouverture. Sommes-nous accommodants quand il pleut? Sommes-nous accommodants envers nos clients qui ont des enfants? Sommes-nous accommodants si vous arrivez avec vos rouleaux de petite monnaie sous le bras?

Ce sont tous ces détails qui contribuent à créer une expérience client « WOW », c'est-à-dire épatante. Cela nous permet de nous démarquer et d'agrandir notre part de marché. Ainsi nous pouvons pénétrer un nouveau marché, ouvrir une nouvelle succursale et nous livrer concurrence à nous-même, en ce sens que nous aurons plus de clients demain que nous en avons aujourd'hui. C'est notre histoire.

Les gens me demandent souvent : « Pourquoi est-ce si important d'ouvrir le dimanche? Pourquoi est-ce que vos concurrents n'en feraient pas autant? » Disons que les choses sont un peu plus compliquées qu'il n'y paraît.

Avec le genre d'horaire que nous avons, il faut voir plus loin que le simple fait d'ouvrir le dimanche. Cela signifie que tout le profil d'employé devra subir des modifications. Vous devez revoir votre façon d'embaucher, de former les employés, de les rémunérer, de gérer leurs horaires. Vous devez aussi considérer les données démographiques des employés, à savoir que certains d'entre eux pourront se plier à cet horaire, et d'autres non.

Pour employer une image, essentiellement, la mise en œuvre de notre modèle de gestion de la banque nous oblige à en changer rien de moins que l'ADN. Et je dirais que c'est quelque chose qui n'est pas facile à reproduire. Si c'était le cas, tous les autres l'auraient déjà fait, ils gagneraient des prix et leur proposition de service ressemblerait à la nôtre; mais cela n'est pas le cas.

Bref, dans le domaine bancaire, il s'agit de conquérir l'espace qui s'offre à nous. Nous sommes en bonne position, et les barrières à l'entrée sont élevées en ce qui concerne ce marché.

**John Aiken – Barclays Capital – analyste**

J'imagine que, pour ceux qui n'auraient pas entendu parler de l'histoire de la TD avant aujourd'hui – et ils ne doivent pas être nombreux –, il pourrait sembler que l'entreprise s'est taillé une place importante aux États-Unis du jour au lendemain, avec l'acquisition de Banknorth, d'abord, puis celle de Commerce.

Mais, ces dernières années, je dirais que la TD a su exploiter à son avantage les difficultés avec lesquelles le milieu de la finance aux États-Unis a dû composer, pour prendre de l'expansion dans la région du sud-est, alors que normalement on la verrait davantage dans le nord-est.

Pourriez-vous nous faire une mise à jour sur l'état de l'acceptation de l'intégration de la marque TD et de la proposition de service de celle-ci dans le sud-est?

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

D'accord. À titre de rappel pour les gens dans la salle et au téléphone, dans les derniers dix-huit mois, nous avons acquis trois banques de la Floride auprès de la FDIC. En plus, nous avons acquis The South Financial Group situé à Greenville, en Caroline du Sud. Cette dernière opération n'était pas facilitée par la FDIC. Ce sont donc les acquisitions que nous avons conclues au cours de la dernière année et demie.

Donc, pour répondre à la question, à l'heure actuelle toutes ces banques sont entièrement intégrées, converties et rebaptisées; et, du Maine jusqu'à la Floride, 1 300 emplacements portent maintenant le nom de marque TD Bank, America's Most Convenient Bank. Un seul modèle, une même gamme de produits, une équipe de direction à l'échelle de notre territoire.

Et franchement, nous sommes agréablement surpris de constater la rapidité avec laquelle notre modèle a été accepté dans certains de ces nouveaux marchés. Par exemple, nous avons prévu une baisse des dépôts assez importante dans certains marchés.

La raison en était simple : comme certaines de ces banques étaient en difficulté, elles paient des taux d'intérêt plus élevés sur les dépôts – ce que la TD ne fait pas. Et donc, logiquement, il aurait dû y avoir une réduction importante d'activité sur le plan de ces dépôts; ce qui ne s'est pas produit, car le profil de risque de la Banque, notre cote et notre position enviable plaisent aux clients.

Et puis nos heures d'ouverture commencent aussi à les intéresser, donc nous voyons une croissance des comptes là où les anciennes banques n'en avaient jamais vu. Alors nous sommes vraiment heureux de voir comment les choses se sont déroulées.

Cela a contribué à notre envergure en Floride, nous sommes présents en Caroline du Sud, avec une plateforme à partir de laquelle nous pourrions croître, et nous avons une possibilité de percer en Caroline du Nord, ce qui est un bon début.

Bref, je suis heureux de ces réalisations et je me réjouis à l'idée de poursuivre la croissance de notre réseau.

**John Aiken – Barclays Capital – analyste**

Bien, même si cela n'est pas de votre ressort... les Services financiers Chrysler.

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

Oui.

**John Aiken – Barclays Capital – analyste**

Sous la direction de Tim Hockey, mais de toute évidence sur votre territoire. Pourriez-vous nous dire où vous en êtes, non seulement en termes d'ententes avec les concessionnaires, mais aussi de montages de prêts, et ce qui se dessine pour ce qui est de la qualité du crédit? Et, peut-être plus important encore, nous dresser un portrait de la concurrence que vous livrent d'autres banques régionales et de la façon dont cela influe sur votre modèle d'affaires?

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

Oui, bon, je dirais qu'il s'agit d'un élément très important de notre stratégie aux États-Unis. Comme tout le monde le sait, la structure de notre bilan aux États-Unis va main dans la main avec un niveau de financement important. Donc, une entreprise qui génère des actifs, telle que Services financiers Chrysler est très attrayante pour nos activités aux États-Unis.

Les choses vont bon train. Nous avons conclu la transaction en avril, nous sommes très satisfaits des ententes avec les concessionnaires, qui ont même dépassé nos attentes. Le nombre de demandes des concessionnaires est également satisfaisant.

La partie qui a représenté le plus grand défi est la situation concurrentielle; cela s'est sans doute traduit par des marges plus minces. Mais, comme on devait s'y attendre, notre arrivée sur ce marché a créé une réponse concurrentielle. Vous savez, avec un coût de financement, une taille et un profil comme les nôtres, il est inévitable de susciter une réponse concurrentielle en entrant dans un tel secteur.

Donc, avec le recul, cela ne devrait pas nous surprendre. Et je crois qu'au fil du temps ces activités satisferont et même dépasseront nos attentes, et qu'elles produiront des résultats pour notre réseau aux États-Unis.

**John Aiken – Barclays Capital – analyste**

Au risque d'employer un mot qui vous paraîtra injuste, je dirais que vous avez convaincu Ed Clark, votre chef de la direction, de faire un assez gros pari sur l'économie américaine en prenant ce genre d'expansion. Même si personne ne peut prédire l'avenir et qu'on ne peut même plus dire hors de tout doute ce qui se présentera à court terme, pourriez-vous quand même nous donner une idée de ce que sont les perspectives économiques à moyen et à long terme de la TD aux États-Unis? Et aussi nous indiquer comment cela s'inscrit dans la stratégie de croissance que vous déployez à la faveur de vos acquisitions?

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

Au contraire, j'aime bien le mot que vous avez utilisé. Un pari suggère un gagnant ou un perdant. Je vous dirais que je suis ravi de voir les résultats produits par nos équipes dans le cadre de notre stratégie aux États-Unis. Si nous regardons en arrière, en tant que groupe nous avons investi environ 20 milliards de dollars.

Et que récoltons-nous? Nous avons 1 300 succursales, du Maine jusqu'en Floride. Nous sommes devenus l'une des dix principales banques aux États-Unis. Nous avons annoncé les résultats de notre secteur aux États-Unis au 31 juillet.

Nous avons eu des bénéfiques records – les plus élevés en termes de résultats absolus enregistrés par notre réseau aux États-Unis depuis l'entrée de la TD dans les activités de services bancaires de détail –, et notre réseau est en croissance. Si on compare notre rendement à celui de nos pairs aux États-Unis, il y a de quoi se réjouir.

Dans une perspective du rendement, nous l'avons dit, nous devons y mettre le temps nécessaire, comme nous l'avons fait quand nous avons acquis Canada Trust au Canada. Cela nous a pris quelques années avant d'atteindre la croissance interne actuelle, et nous prévoyons qu'il en ira de même pour notre réseau aux États-Unis – et c'est d'ailleurs bien parti en ce sens.

Donc, globalement, je suis très satisfait. Et je suis certain qu'Ed vous dirait qu'il l'est autant que moi.

Maintenant pour ce qui est des perspectives aux États-Unis, manifestement les conditions macroéconomiques ne sont pas aussi favorables que nous le souhaiterions. Les vents contraires sont bien réels et, comme je l'ai souligné plus tôt, la reprise sera lente et la route pour y arriver sera parfois cahoteuse.

Par contre, l'économie américaine a toujours été résistante. C'est dans la mentalité américaine d'être optimiste. Et je reste confiant pour l'avenir.

La faiblesse des taux est une autre difficulté avec laquelle nous devons composer. Il va sans dire que des taux aussi bas se répercutent sur les services bancaires.

Ma dernière remarque concerne les incidences de nature réglementaire. J'ai abordé le sujet déjà. Prenons l'exemple de l'amendement Durbin : est-ce que cela nous touchera à court terme? Certainement. Mais comme cela a été le cas pour le règlement E, où nous étions même arrivés à afficher un bénéfice, d'ici quelques années je m'attends à un scénario semblable en ce qui a trait à l'amendement Durbin.

Bref, on ne peut nier que nous devons affronter des vents contraires. Mais, à long terme, nous restons convaincus que les États-Unis sont résistants, et que cela nous offre des perspectives de croissance que nous ne trouverions pas ailleurs.

Un dernier exemple, dans un rayon de 50 (ou est-ce 75?) milles autour de la ville de New York, il y a plus de personnes que dans tout le Canada. Vous comprendrez que les perspectives à l'égard du marché, de la croissance et à long terme nous semblent très attirantes et convaincantes.

### **John Aiken – Barclays Capital – analyste**

Je vais maintenant arrêter de monopoliser la conversation et laisser la parole à ceux qui ont des questions.

### **Membre de la tribune non identifié :**

Oui. Pour en revenir à votre stratégie concernant la région du sud-est, croyez-vous qu'il vous reste des trous à combler? Si oui, prévoyez-vous privilégier une croissance interne ou s'il y a de la place pour des fusions et des acquisitions? Dans ce cas, sur quels critères vous baseriez-vous pour atteindre votre cible?



**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

Excellente question.

Je le répète, la Floride nous attire beaucoup. Si l'on retourne seulement trois ans en arrière, nous y avons en tout et pour tout 18 emplacements. Avec nos acquisitions et l'ouverture de nouvelles succursales au passage, cela nous fera entre 120 et 130 succursales en Floride.

Et ce qui est aussi intéressant, ce sont les perspectives à long terme qu'offre cet État – qui est le cinquième plus grand du pays. Les occasions sont immenses; peut-être pas au chapitre des prêts, mais les activités d'opérations et de dépôts ne sont pas à négliger sur ce marché.

Donc tout cela est très attrayant. Maintenant, est-ce que nous aimerions avoir une présence encore plus grande là-bas? Tout à fait! Mais notre croissance au moyen de l'ouverture de nouvelles succursales nous donne une position unique.

Nous avons ouvert 35 succursales au cours du dernier exercice (notre exercice se termine le 31 octobre). Au cours de l'exercice qui commencera sous peu, nous en ouvrirons 37 – pas seulement en Floride, mais dans l'ensemble de notre réseau aux États-Unis. Et dans l'exercice qui suivra, nous prévoyons ouvrir au moins 35 autres nouvelles succursales, dont un grand nombre en Floride.

Donc, en résumé, en ce qui concerne la région du sud-est, la Floride est en effet attirante. Notre modèle d'affaires fonctionne remarquablement bien dans les grands centres urbains, et on en retrouve en Floride. Alors, je dirais que, parmi les États du sud-est, il y a de fortes chances que nous soyons plus dynamiques sur le marché de la Floride.

**John Aiken – Barclays Capital – analyste**

Bharat, jusqu'à maintenant la TD a été plutôt active pour ce qui est des acquisitions facilitées par la FDIC. Et, comme vous l'avez précisé, l'acquisition de The South Financial Group n'entrait pas dans cette catégorie. Aussi, il me semble avoir entendu Ed Clark dire qu'il n'envisageait pas de grandes acquisitions à court terme, mais qu'il demeure ouvert à celles qui sont facilitées par la FDIC.

Bref, quelle est la conjoncture actuelle quant au processus d'appel d'offres? Avez-vous décidé d'attendre ou d'être plus prudent en termes de disponibilité ou d'espace à combler? Et quelles sont les perspectives générales et celles de la TD en ce qui concerne les offres dans le cadre d'opérations facilitées par la FDIC?

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

De façon générale, je dirais qu'à l'heure actuelle notre présence aux États-Unis est adéquate. Donc, nous ne sommes pas dans l'obligation de faire des acquisitions. Nous pourrions très bien poursuivre notre stratégie d'ouverture de nouvelles succursales et ainsi réaliser la croissance interne de notre réseau, ce qui, à mon avis, serait parfait.

Cependant, nous n'excluons pas la possibilité d'envisager sérieusement toute occasion convaincante sur les plans stratégique et financier visant à accélérer notre croissance dans certains marchés où nous sommes présents. C'est d'ailleurs ainsi que nous avons procédé pour nos opérations facilitées par la FDIC en Floride et celle visant The South Financial Group. On pourrait presque dire que nous sommes partis de rien pour nous retrouver avec 160 succursales, ce qui a effectivement accéléré notre croissance là-bas.

Donc, de ce point de vue-là, nous avons un intérêt certain. Quant à votre question concernant les opérations facilitées par la FDIC, je dirais que les aubaines se font rares. Et, sincèrement, dans la zone qui est susceptible de nous intéresser, il n'y a aucune opération de la taille qui nous conviendrait, du moins pas à cette étape du cycle.

Alors nous demeurons à l'affût. Nous pensons être un bon acheteur pour la FDIC. Nous avons déjà acheté trois banques auprès d'elle, et s'il se présentait une occasion attrayante, nous l'envisagerions certainement avec le plus grand sérieux.

**John Aiken – Barclays Capital – analyste**

Oui?

**Membre de la tribune non identifié :**

Bonjour. Merci.

J'ai été intrigué de vous entendre comparer le rendement du capital investi aux États-Unis à celui que vous avez réalisé dans l'opération visant Canada Trust. De mémoire, le rendement du capital investi aux États-Unis est autour de 7 %, n'est-ce pas?

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

Huit.

**Membre de la tribune non identifié :**

Je reconnais mon erreur. Et le rendement du capital investi dans l'opération visant Canada Trust est de 40 %.

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

Oui, en effet.

**Membre de la tribune non identifié :**

C'est tout un écart.

Les contextes bancaires sont très différents et la courbe de rendement aux États-Unis n'aide pas. Je me demande quel est votre objectif en matière de rendement du capital investi aux États-Unis, et sur quel horizon, et j'aimerais que vous nous disiez ce qui pourrait devoir être modifié dans le contexte d'exploitation?

Autrement dit, si le contexte d'exploitation demeure ce qu'il est présentement et si la courbe de rendement actuelle persiste encore pendant trois ou quatre ans, à quel rendement du capital investi aux États-Unis pourrait-on s'attendre?

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

D'accord. Permettez-moi de vous donner quelques exemples pour illustrer mon point de vue. Nos rendements d'exploitation aux États-Unis se situent entre 20 % et 25 %. Qu'est-ce que j'entends par là? Pour chaque dollar de bénéfice attribuable à la croissance interne de nos activités aux États-Unis, soit le montant de capital dont nous avons besoin pour dégager ce bénéfice, nous réalisons un rendement de l'ordre de 20 % à 25 %. Lorsque nous faisons l'acquisition d'une banque, nous devons inévitablement tenir compte du goodwill, raison pour laquelle le rendement diminue. Or, de notre point de vue, tant et aussi longtemps que nous ferons croître notre banque, nous finirons par dépasser le goodwill que nous avons dépensé aux États-Unis.

Alors si l'on se reporte aux résultats affichés par nos activités aux États-Unis au dernier trimestre, nous avons connu une hausse de 29 % d'un exercice à l'autre. Pour ce qui est de la croissance interne, compte non tenu des acquisitions, nos activités de prêts ont augmenté de 12 % et nos activités de dépôts, de 10 %. En gros, l'idée ici, c'est de poursuivre la croissance interne de notre réseau puisque cette croissance interne génère d'excellents rendements du point de vue du déploiement de capital. Vous avez mentionné un chiffre en ce qui a trait à nos activités au Canada. Pour ce qui est des États-Unis, je crois que si nos rendements se rapprochaient de ceux que nous générons actuellement au Canada, nous en serions tous très heureux. Maintenant qu'est-ce qui doit changer? Bien, à court terme il y a clairement des vents contraires. Vous avez évoqué que la courbe de rendement actuelle pourrait persister. Je crois que les grandes entreprises – et la TD en fait partie – s'adapteront au contexte qui est le leur.

Vous savez, nous avons déjà commencé à rehausser nos offres de service, à établir de nouvelles tarifications, à aller chercher de nouveaux clients – et donc à augmenter nos volumes. Donc, même dans un contexte où les taux d'intérêt sont bas, quand on a une histoire de croissance, quand on a plus de clients, plus de transactions, forcément on génère des frais qui neutralisent certains des vents contraires dont nous avons parlé.

Bref, je dirais qu'à long terme, je sens que non seulement le rendement de nos activités continuera de progresser, mais que nos actionnaires y trouveront aussi leur compte.

**Membre de la tribune non identifié :**

Bon, d'accord, mais je dois dire que quand les banques commencent à se positionner comme des entreprises axées sur la croissance, je deviens passablement nerveux. Nous avons vu ce qui peut arriver quand des banques dépassent le rythme auquel progresse leur marché, et, ce qui devrait peut-être nous préoccuper encore plus, quand les banques estiment qu'elles doivent générer de la croissance pour justifier leur stratégie. Évidemment, en tant qu'institution, ce sont des choses qui vous sont familières – c'est la même chose pour toutes les banques canadiennes, d'ailleurs. Alors, comment concilier cela?

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

D'abord, il me semble important d'insister sur le fait que nous réalisons notre croissance sans sortir de la courbe de risque. Notre croissance tient au fait que nous avons plus de clients aujourd'hui que nous n'en avions hier; et que nous aurons plus de clients demain que nous en avons aujourd'hui.

Et pourquoi est-ce ainsi? Nous n'occupons pas de positions dominantes dans nos marchés d'exploitation. Nous ouvrons de nouvelles succursales. Nous élargissons notre part de marché.

Prenons l'exemple du secteur hypothécaire. Les banques que nous avons acquises aux États-Unis n'étaient pas très axées là-dessus. Il y en a même une qui avait confié cette activité à des fournisseurs

externes. L'autre mettait davantage l'accent sur le côté « dépôts » du bilan plutôt que de faire croître son portefeuille de prêts hypothécaires.

Donc la TD arrive dans le décor, bâtit la plateforme hypothécaire et met à profit bon nombre des leçons apprises au Canada sur la façon d'insuffler de l'énergie aux agents de son réseau de distribution.

Aussi, nous nous trouvons face à un boom de refinancement où un grand nombre de nos clients détiennent des prêts hypothécaires ailleurs, étant donné que nous n'étions pas dans le paysage il y a trois ou quatre ans. Alors, comme ce boom se poursuit, ces clients nous disent : « J'aime votre offre de services. J'aime votre banque. J'aime vos heures d'ouverture. J'apprécie la commodité, le service « WOW », etc. Donc, pourquoi détenir un prêt hypothécaire ailleurs que chez vous? »

C'est le genre de croissance que nous recherchons. Comme vous avez pu le voir, la TD a traversé cette crise en se démarquant de ses pairs en ce qui a trait à la qualité de l'actif. Nous ne nous sommes pas engagés dans les prêts à risque. Nous n'avons pas acheté de prêts auprès de courtiers. Nous n'avons pas sollicité de clients que nous ne connaissions pas. Depuis de nombreuses années, la culture de gestion du risque de la TD est très prudente.

Bref, si vous envisagez la croissance comme quelque chose qui oblige à prendre plus de risques, votre thèse se tient. Mais je soutiens que cela n'est pas ce que nous faisons. Le profil de risque de nos activités aux États-Unis me convient parfaitement.

Comme j'étais chef de la gestion des risques pour l'ensemble du groupe avant d'occuper mon poste actuel, je comprends ce que vous voulez dire en ce qui concerne la rapidité avec laquelle on peut faire sauter une banque, parce que, qu'on le veuille ou non, nous sommes financés par emprunt. Mais je suis à l'aise avec les stratégies que nous mettons en œuvre et avec notre rapport risque-rendement.

#### **John Aiken – Barclays Capital – analyste**

Bien, Bharat, en poussant plus loin, on peut dire que l'un des vents favorables à la rentabilité des banques américaines est certainement le crédit. Et l'amélioration du contexte à cet égard a été avantageuse du point de vue de vos bénéfices.

Selon vous, peut-on dire que les radiations et les provisions pour pertes sur créances ont atteint leur plus bas niveau? Et si c'est vraiment le cas, quelle est votre perspective de croissance à cet égard?

#### **Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

Dans nos banques aux États-Unis, nous voyons tantôt une stabilisation, tantôt une amélioration du contexte de crédit. Nous avons noté une amélioration par rapport à l'an dernier.

Il reste que nous n'avons pas vécu le marasme qui a touché d'autres secteurs de plein fouet. Par contre, je vois que la situation s'améliore de façon constante. Les arrangements commencent à se conclure plus rapidement qu'il y a à peine quelques mois. La valeur semble de nouveau au rendez-vous. Il y a plus de liquidités sur les marchés. Alors, oui, les choses s'améliorent constamment.

En ce qui concerne le taux de radiations et l'accumulation de réserves, nous poursuivons la croissance de notre portefeuille. En fait, notre actif s'accroît et, aussi longtemps que cela sera le cas, les provisions que nous établissons et les réserves que nous constituons seront les garants du succès de notre cadre de travail et de nos méthodologies.

Mais nous n'avons pas écopé, comme ce fut le cas pour certains de nos concurrents, et nous ne pouvons donc pas réellement parler d'énormes retombées favorables. Je comprends que bon nombre de ces

libérations de provisions tirent à leur fin. Et en ce qui nous concerne, nos provisions devraient bénéficier d'une amélioration soutenue.

**John Aiken - Barclays Capital - Analyste**

Bien, notre temps s'écoule. Je vais donc y aller d'une dernière question.

Vous avez mentionné avoir tenté de quantifier les répercussions de Durbin. Puis vous avez insisté sur votre conviction qu'au fil du temps vous devriez être en mesure de neutraliser ce vent contraire. Sans révéler vos secrets commerciaux, pouvez-vous nous donner une idée de ce que vous comptez faire en ce sens?

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

Oui, bien, grosso modo, nous misons sur la création de nouveaux produits, la nouvelle tarification et l'optimisation des offres existantes. Ce sont les ingrédients de base, sans oublier le plus important : la croissance. Plus vous avez de clients, plus vous vendez de services; et plus vous générez de revenus. Par exemple, nous avons fait cela de façon très efficace lorsqu'est venu le temps d'atténuer l'incidence du règlement E, affichant même des bénéfices. Alors, j'ai bon espoir que nous pourrions le refaire relativement à Durbin; que nous trouverons les sources de revenus. Laissez-moi vous donner un exemple.

En mars dernier, nous avons lancé notre nouvelle gamme d'offres liées aux comptes-chèques. Auparavant, comme pour toutes les autres banques, nos comptes permettaient de tirer des chèques sans frais en autant qu'un solde minimal y était maintenu. Donc, nous avons lancé une nouvelle offre.

L'offre précédente demeure, mais avec la nouvelle offre il n'est pas nécessaire de maintenir un solde minimal. Par contre, nous facturons des frais de tenue mensuels. Ces frais sont de 3,99 \$ par mois. Et le client qui s'inscrit pour recevoir ses relevés en ligne uniquement (à la TD, on est passé au vert) obtient un rabais de 1,00 \$.

Nous parlons donc de frais de compte. Et cette offre a été très bien accueillie. C'est un franc succès, ce qui est extraordinaire pour nous parce que, au bout du compte, nous obtenons et les frais et les opérations. Dans notre cas, nous excellons déjà à attirer les comptes-chèques. Et cela se traduit par des honoraires plus élevés pour la Banque.

Bref, je pense que nos stratégies sont adéquates. Nous pouvons réviser nos tarifs, en tenant compte de nos propres offres et de la situation du marché, sans que cela n'ait d'incidences négatives. Alors, je dirais que, d'ici deux ans, les vents contraires liés à Durbin devraient s'être dissipés.

**John Aiken - Barclays Capital - Analyste**

C'est formidable.

Merci beaucoup, Bharat. Surtout pour la chaise (beaucoup plus confortable que l'autre).

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank®***

Merci beaucoup.

**John Aiken - Barclays Capital - Analyste**

Merci.

**Bharat Masrani**

***Chef de groupe, Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis, Groupe Banque TD et président et chef de la direction, TD Bank, America's Most Convenient Bank<sup>®</sup>***

Tout le plaisir a été pour moi.