



LE GROUPE FINANCIER BANQUE TD PARTICIPE À LA CONFÉRENCE DE L'EST DE LA BANQUE CIBC POUR LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

LE 21 SEPTEMBRE 2011

LIMITATION DE RESPONSABILITÉ

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION SONT UNE REPRÉSENTATION TEXTUELLE DE LA PRÉSENTATION DE LA BANQUE TORONTO-DOMINION (« LA TD » OU « LA BANQUE ») À LA CONFÉRENCE DE L'EST DE LA BANQUE CIBC POUR LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS. 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 BANQUE TD N'ASSUME DE RESPONSABILITÉ À L'ÉGARD DE DÉCISIONS DE PLACEMENTS OU D'AUTRES DÉCISIONS PRISES EN FONCTION DES RENSEIGNEMENTS FOURNIS DANS LE SITE WEB DE LA BANQUE TD OU LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION. LES UTILISATEURS SONT INVITÉS À PRENDRE CONNAISSANCE DE LA WEBDIFFUSION ELLE-MÊME (ACCESSIBLE SUR TD.COM/FRANCAIS/RAPPORTS), AINSI QUE DES DOCUMENTS DÉPOSÉS PAR LA BANQUE TD AUPRÈS DES ORGANISMES DE RÉGLEMENTATION, AVANT DE PRENDRE DES DÉCISIONS DE PLACEMENTS OU D'AUTRES DÉCISIONS.

MISE EN GARDE À L'ÉGARD DES ÉNONCÉS PROSPECTIFS

De temps à autre, la Banque fait des énoncés prospectifs, écrits et verbaux, y compris dans le présent document, 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 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 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 accompagnant les états financiers 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 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 ne devraient 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 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 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.

CAUSERIE AU COIN DU FEU – PRÉSENTATION

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Notre prochain conférencier est M. Mike Pedersen de la TD; il est chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise. Mike est entré au service de la TD en juillet 2007; auparavant, il a dirigé le groupe Private Global Bank de Barclays, ainsi que deux autres groupes de services internationaux de cette société. Bon nombre de ceux qui sont présents aujourd'hui se rappelleront que Mike a déjà œuvré à la CIBC, ayant occupé des postes importants dans tous nos services de détail.

Avant de commencer, je dois vous rappeler que Mike 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. Il est possible que les résultats réels diffèrent considérablement de ceux qui y sont avancés. Il est recommandé de consulter la documentation que publie la Banque conformément à la réglementation pour mieux connaître les facteurs de risque sous-tendant ces énoncés; cette documentation est déposée auprès des parquets boursiers et sur le site Web de la Banque. Nous pensons que la présentation pourra être suivie d'une période de questions de quelques minutes.

Mike, je vous souhaite la bienvenue à Montréal. Je vous laisse la parole, pour quelques mots d'introduction.

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Merci beaucoup de m'avoir invité, Rob. Savez-vous, Rob, j'ai vu quelques personnes prendre des notes pendant que vous lisiez vos remarques sur les énoncés prospectifs.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

J'ai lu trop rapidement. Mes excuses.

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

C'était très bien. Je voudrais d'abord commencer par quelques mots sur la TD en général, puis sur chacun des groupes que je dirige, soit la Gestion de patrimoine et l'Assurance.

La TD a connu un troisième trimestre vraiment fantastique, en fait le deuxième meilleur de l'histoire, avec un bénéfice rajusté de 1,6 milliard de dollars. Nous avons dépassé les records aussi bien chez TD Canada Trust que dans les services de détail et commerciaux aux États-Unis. Nos résultats ont été solides dans la Gestion de patrimoine et dans l'Assurance, mais un peu plus faibles chez Valeurs mobilières TD.

Somme toute, cependant, 93 % de notre bénéfice du troisième trimestre nous est venu de nos services de détail des deux côtés de la frontière. Nous en avons été bien satisfaits, car ce bénéfice a été atteint dans un trimestre particulièrement difficile, et nous avons démontré que nous pouvions quand même obtenir de bons résultats et accroître nos parts de marché.

Nous avons augmenté notre dividende pour une deuxième fois au cours de l'exercice, ce qui prouve que nous avons confiance en notre capacité future de faire des bénéfices, et nous avons en même temps accru notre capital. Au troisième trimestre, notre ratio de fonds propres de catégorie 1 atteignait 12,9 % et nous avons annoncé un ratio *pro forma* de 6,5 % pour la même période, en vertu des exigences de Bâle III, ce qui nous rend très sûrs d'atteindre le niveau de conformité de 7 % d'ici la mi-2012.

En ce qui concerne nos perspectives, je dirais que la TD jouit d'une bonne position pour 2012, malgré l'incertitude évidente des conditions. Nous sommes prudents, mais aussi confiants en notre modèle d'entreprise. Nous estimons que notre orientation favorisant la croissance, la diversité de nos activités et notre attitude à l'égard du risque nous permettront de nous comparer avantageusement à nos concurrents.

Nous avons pris l'engagement d'atteindre un objectif de 1,6 milliard de dollars dans nos activités aux États-Unis et nous y restons fidèles. La modification Durbin représente évidemment un défi de taille. Nous avons échangé à ce sujet avec nos groupes au cours du troisième trimestre et nous pouvons nous attendre à être touchés lors du prochain exercice, dans une mesure allant de 50 à 60 millions de dollars par trimestre. Mais cela ressemble à ce que nous avons dû affronter à cause du Règlement E aux États-Unis; nous avons alors réussi à tirer notre épingle du jeu et nous croyons pouvoir le faire encore.

En conclusion, pour l'ensemble de la TD, nous pensons pouvoir atteindre sans trop de problèmes notre objectif d'accroissement de 7 % à 10 % du BPA rajusté.

La Gestion de patrimoine a aussi connu un trimestre fructueux. Les revenus de négociation et d'honoraires se sont maintenus encore mieux que je ne le croyais, malgré des conditions difficiles. L'exercice 2011 devrait nous donner des résultats formidables. Nous sommes en voie d'établir de nouveaux records de bénéfices, à moins d'une catastrophe.

Nous sommes optimistes pour l'exercice 2012, mais avec des réserves. Ce ne sera pas facile, mais nous croyons être bien positionnés et nous espérons pouvoir conserver un levier d'exploitation positif et connaître encore une hausse satisfaisante de notre bénéfice.

J'occupe ce poste depuis le début de l'année; je pourrais donc dire quelques mots au sujet de la stratégie de la Gestion de patrimoine. Disons-le franchement : nous devons tabler sur l'excellente clientèle de base de la TD, sur nos services de détail et commerciaux et sur notre marque. La culture d'entreprise de la TD est extraordinaire, car elle est basée sur la collaboration et favorise la synergie entre les groupes; en cette matière, nous pourrons faire mieux que nos concurrents et nous comptons y arriver.

À court terme, dans le secteur de la gestion de patrimoine, les meilleurs résultats s'obtiendront principalement du côté canadien. C'est ici que nous amassons l'essentiel de nos gains et nous trouvons en position de force. À long terme, cependant, les États-Unis recèlent de nombreux débouchés. Nous y possédons 1 300 succursales, qui sont pour la plupart installées dans les meilleurs quartiers, en ville et en zones de croissance. C'est un grand avantage pour la Gestion de patrimoine. N'oubliez pas, par exemple, que nos 84 succursales new-yorkaises sont admirablement situées, dans des quartiers riches. Nous ne voulons pas trop compter là-dessus, car c'est une occasion d'affaires à long terme conçue particulièrement pour notre groupe de la Gestion de patrimoine.

Vous vous rendrez compte que nous comptons plus sur la croissance interne que sur les acquisitions. Réussir une acquisition n'est pas chose facile dans le domaine de la Gestion de patrimoine, compte tenu du multiple des banques; il faudrait donc que l'offre soit très alléchante. Mais nous préférons grandir par nous-mêmes et je crois que nous avons de nombreux atouts.

À la Gestion de patrimoine, nous concentrons notre attention sur l'expérience client. Quand on y pense, c'est elle qui a fait la réputation de la TD, une réputation presque mondiale. Nous méritons tous les prix et nos services de détail, au Canada comme aux États-Unis, savent rendre l'expérience client extraordinaire; c'est ce que nous devons faire à la Gestion de patrimoine. Nous y consacrons beaucoup d'effort.

Dans le domaine de l'expérience client, les résultats de nos évaluations internes ont beaucoup augmenté au cours de l'année et ceux des évaluations externes montrent une tendance à la hausse satisfaisante.

Nos activités de conseil sont en croissance. Nous disposons maintenant de plus de 1 500 courtiers et planificateurs financiers, dont certains ont été embauchés depuis peu. Le nombre continue d'augmenter

et leurs activités de prendre de l'expansion. Le rythme de croissance est bon. Au troisième trimestre, en glissement annuel, le bénéfice net après impôts a grimpé de 30 %.

De bonnes tendances se dégagent aussi dans le domaine des ventes de parts de fonds d'investissement. Nous avons parlé aux épargnants de nos portefeuilles confortables dont les parts sont vendues dans les succursales. La dernière fois où nous avons parlé de chiffres avec vous remonte à 2010. Les ventes atteignaient alors 2 milliards de dollars. Nous avons maintenant dépassé les 5 milliards; c'est ce qu'on appelle de la croissance!

Notre groupe offre aussi des possibilités de placement en direct, ce que nous appelons le courtage à escompte. C'est cet aspect de la gestion de patrimoine qui nous distingue vraiment des autres et nous croyons que nous pourrions en faire un levier d'exploitation encore plus puissant. Notre position de leaders, dans ce secteur très rentable, est vraiment incontestée. Nous ne publions pas de chiffres à ce sujet; disons seulement que ce sont des activités très profitables.

Alors, si nous additionnons ce que nous avons au Canada, ce que nous avons en Europe et ce que nous apporte TD Ameritrade, personne dans le monde ne nous dépasse en termes de volume d'opérations et nous profitons d'économies d'échelle. C'est pourquoi nous multiplions nos activités de marketing dans ce secteur. Nous investissons pour améliorer l'expérience client et nous comptons rendre certaines de nos activités mondiales, nos produits, nos services, etc., accessibles à nos clients canadiens dans le cours de 2012. Dans le domaine de la gestion de patrimoine, nous sommes donc optimistes, mais prudents.

Quelques mots au sujet de notre secteur Assurance. Il a affiché de solides résultats au troisième trimestre, lui aussi, principalement à cause des revenus, qui sont diversifiés. Les volumes ont augmenté, la tarification a été améliorée et la gestion des sinistres également. Nous nous attendons à ce que l'exercice finisse sur une note positive.

À la TD, le modèle d'entreprise pour l'assurance est unique en son genre. Nous sommes le chef de file dans l'assurance résidentielle et automobile. En fait, nous occupons le premier rang pour l'assurance directe et nous figurons parmi les leaders dans le domaine de l'affinité. Nos relations avec les employeurs, les universités et les associations professionnelles sont fantastiques et le seront plus encore, vu que nous avons acquis les Services de cartes de crédit MBNA et qu'on y utilise le même modèle. Nous ne passons pas par des courtiers d'assurance, ce qui nous différencie fortement de la plupart des autres assureurs.

Dans le domaine de l'assurance crédit, nous sommes très forts et nous comptons, dans le secteur du détail, sur les activités internes de prêt de TDCT, qui en est un chef de file; de plus, notre tolérance à l'égard du risque est très faible, puisqu'on pourrait presque nous qualifier de « non-assureur », qu'il s'agisse de nos investissements, des produits que nous vendons ou de notre démarche, notamment à l'égard de la réassurance dans le cas d'événements catastrophiques.

Nous avons donc beaucoup de facteurs qui agissent en notre faveur et un grand potentiel de croissance. La TD est la banque d'un Canadien sur trois et nous n'assurons cependant qu'un Canadien sur dix. Notre stratégie s'articulera sans doute autour des mêmes volets que celle de la Gestion de patrimoine, soit l'expérience client, l'utilisation de la marque TD et le recours à certains attributs dont jouit notre secteur de l'assurance et dont nos concurrents sont privés.

À court terme, nous investissons dans l'entreprise et dans la technologie, mais nous estimons aussi que ce secteur représente de bonnes occasions de croissance, en termes de revenus et de rentabilité.

C'est tout ce que j'avais à dire, Rob. Je vous rejoins.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Excellent! Pendant que Mike s'installe, je vous rappelle que tous ceux qui ont des questions à poser n'ont qu'à lever la main ou à parler plus fort que les autres.

Je voudrais commencer par la gestion de patrimoine et y consacrer l'essentiel du temps dont nous disposons aujourd'hui. Quand je pense à ce secteur, c'est celui qui, à mon avis, présentait un profil de croissance de plus de 10 %. Pas en 2012, mais plutôt dans une optique cyclique reposant principalement sur les tendances démographiques.

Mais dans quelle mesure ce profil de croissance dépend-il du retour à des conditions de marché plus normales? Et dans quelle mesure la démographie y a-t-elle encore un rôle à jouer? Lorsque vous songez à votre entreprise, pensez-vous qu'elle est plus ou moins vulnérable aux conditions du marché que la moyenne, dans sa recherche de croissance?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Réfléchissons d'abord à ce qui s'est passé cette année : nous avons démontré que nous sommes en mesure d'accroître notre bénéfice de façon satisfaisante malgré des circonstances défavorables. Oui, nous revenons d'une crise, mais je crois que la réponse courte à votre question est la suivante : nous sommes moins à risque que les autres, car nous avons des liens solides dans le secteur des services bancaires de détail et commerciaux, qui peuvent nous apporter des pistes intéressantes.

Quand je travaillais chez Barclays, nous exerçons nos affaires dans des marchés où nous possédions des succursales et exploitions des marques reconnues et dans d'autres où nous ne possédions ni les unes, ni les autres; c'est beaucoup plus facile de réussir quand on peut compter sur ce genre d'atouts. Contrairement à certains de ses concurrents, la TD en jouit déjà, dans une certaine mesure.

Dans un sens plus général, les estimations externes, en ce qui a trait à la croissance du marché, annoncent des pourcentages de 5 % environ pour la gestion de patrimoine, de 6 % ou 7 % dans le secteur des valeurs mobilières et peut-être même encore plus pour le placement en direct ou courtage à escompte, avec 8 % approximativement. Cela reflète en partie les nouveaux progrès de la technologie. Les gens se sentent de plus en plus capables de se débrouiller par eux-mêmes, même dans le domaine du placement.

C'est pourquoi je pense que nous pouvons compter sur la diversité de nos activités. Nous avons aussi l'avantage de posséder un secteur de la consultation relativement nouveau et toujours en développement. Nous avons donc un autre atout, soit la possibilité de transformer les revenus d'opérations en revenus d'honoraires, etc.

Je ne suis donc pas pessimiste au sujet de prochaines années. Cela ne sera pas toujours facile, mais je crois que nous tirerons bien notre épingle du jeu, par rapport aux autres.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Pouvez-vous nous dire où vous en êtes? Vous parlez de la puissance de TDCT, des pistes et de tout le reste. Pouvez-vous nous dire à quel point du processus vous en êtes rendus? En êtes-vous encore au début? Avez-vous l'impression que la machine est vraiment en marche, comme elle le devrait? Nous aimerions avoir une idée de vos progrès, c'est tout.

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Voici une façon de voir les choses : au Canada, nos services de détail comptent 11 millions de clients. Aux États-Unis, 7 millions. Environ 1,7 million de personnes sont clientes de la Gestion de patrimoine, pour l'instant. En termes de pénétration du marché, c'est très peu.

En ce qui concerne les recommandations de clients, notre rendement actuel est satisfaisant. Le nombre est en hausse, par rapport à la situation antérieure. En passant, cela va dans les deux sens. Entre Tim Hockey et moi, le partenariat est intense et nous avons l'impression que cela joue en notre faveur.

À l'heure actuelle, nous essayons de mieux segmenter les clientèles de base pour déterminer où doivent aller nos efforts. Nous allons faire quelques changements et je crois qu'il y a beaucoup à faire de ce côté. C'est le moyen le plus facile d'assurer l'expansion de l'entreprise.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Avez-vous suffisamment de personnel pour accepter les recommandations provenant de TDCT? Ou avez-vous besoin d'engager beaucoup plus de personnel dans votre groupe? Y a-t-il moyen d'y arriver facilement?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Je n'ai pas encore eu à faire face au problème du manque de personnel. J'aimerais bien que cela arrive. Je crois que nous avons un personnel suffisant avec plus de 1 500 planificateurs financiers et courtiers. Cependant, si nous devenons suffisamment bons, nous devons poursuivre la croissance dans ce secteur et nous le ferons.

Sur quoi portait la deuxième partie de votre question? Sur la difficulté d'engager de nouveaux employés?

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Oui. Cette question présente toujours des défis, particulièrement pour les courtiers. Les courtiers de détail. Les courtiers de plein exercice. Engager des gens coûte cher; sur le plan de la rentabilité, ce n'est pas toujours simple.

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Oui. Depuis cinq ou six ans, nous avons engagé plus de gens que nos concurrents et cela s'est fait très rapidement. Nous sommes passés de 600 employés environ à 1 500. Nous n'avons pas été trop généreux. Nos salaires ne sont pas excessifs et nous n'avons pas offert des conditions inégalées en matière de sécurité. En fait, nous avons plutôt tendance à offrir des salaires moins élevés que les autres.

Ce que nous essayons de présenter à nos conseillers et courtiers, c'est une proposition de valeur plus étendue, qui repose sur un accès à notre réseau de services de détail et commerciaux, sur l'efficacité de nos processus d'acheminement des recommandations et sur nos réussites antérieures. Nous leur disons que nous n'avons pas autant de planificateurs et de courtiers que les autres, mais que les nôtres disposent de plus d'occasions d'affaires.

Nous essayons de vendre notre culture d'entreprise, notre cote AAA et nos marques, ainsi que notre modèle d'entreprise en général et notre stratégie à long terme. Nous n'avons pas éprouvé de difficulté à embaucher des candidats et je ne crois pas que cela se produise à l'avenir. De toute façon, les gens qui ne sont attirés que par les hauts salaires ne nous conviennent pas.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

D'accord.

Homme non identifié :

En ce qui concerne la vente croisée et le partage du marché de la gestion de patrimoine, n'est-ce pas que cela a toujours été l'objectif optimal des services financiers? Pourriez-vous nous dire ce qui se passe

à la base, en termes de rémunération ou d'évaluation du rendement, ce qui s'imprime dans la mentalité du personnel de première ligne et qui fait en sorte que les clients de la Banque s'adressent à la Gestion de patrimoine, ou le contraire, et des mesures que la Gestion de patrimoine prend en ce sens...

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Oui. C'est simple à dire, mais je commencerai en disant que cela fait partie de notre culture. Ni Tim, ni moi ne sommes rémunérés en fonction du nombre de personnes qui s'adressent à l'autre ou qui nous reviennent. Je peux cependant vous garantir que nous savons ce qu'il y a à faire et que, si nous ne le faisons pas, nous paierons pour à la fin de l'année.

C'est un des fondements de notre culture que d'agir dans l'intérêt du client et de lui offrir ce que nous avons de mieux chaque fois que nous le pouvons. C'est aussi dans notre culture d'agir dans l'intérêt des actionnaires.

Ce n'est pas une question de maternage; c'est plutôt une dynamique profonde qui agit au sein de la Banque. Il est également possible que notre processus de transmission des recommandations soit moins strict que celui d'autres banques et qu'il soit tout de même plus efficace.

Cela dit, notre personnel des services de détail jouit de plusieurs incitatifs, par l'intermédiaire des critères de mesure du rendement, de cibles et de primes, pour diriger le client vers la Gestion de patrimoine. Cela va aussi dans l'autre sens. Nos gens sont incités à offrir à nos clients une expérience formidable. Il y a des relations dans tout cela. Mon personnel est rémunéré en partie en fonction de la manière dont les clients des succursales locales sont traités et vice-versa. Tous pour un, un pour tous, voilà l'impression qui nous est laissée.

Je crois que tout cela marche très bien à la TD, que l'acheminement du travail se fait sans problème. Pouvons-nous en faire plus? C'est que ce nous examinons en ce moment. Nous essayons d'appliquer cette politique à l'échelle des personnes plutôt qu'à celle des groupes seulement, par exemple. Une amélioration de ce genre nous apportera beaucoup d'avantages. Mais c'est surtout une question de culture. Vraiment.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Est-ce que vous avez essayé d'appliquer des processus provenant de TD Ameritrade North, par exemple certaines initiatives pour accroître les revenus d'honoraires? Lorsque vous exploitez des recommandations provenant du réseau des succursales, est-il plus profitable de les diriger vers le courtage à escompte de TD Waterhouse plutôt que vers le courtage de plein exercice? Pouvez-vous comparer rapidement la rentabilité de ces deux segments?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

C'est assez difficile, car, dans certains segments de la consultation, nous n'avons pas encore atteint le seuil de rentabilité. Les tendances, en matière de rentabilité, risquent donc de changer au rythme de la croissance. Tout ce que je peux vous dire, c'est que notre secteur du courtage à escompte – ce que nous appelons le courtage en direct – est suffisamment rentable pour que nous n'ayons aucune hésitation à y diriger un de nos clients. Il nous rapporte beaucoup d'argent.

Oui, c'est l'essentiel. Nous ne prenons jamais une décision sur l'endroit où diriger le client selon le bénéfice que nous pouvons en tirer. Nous nous basons toujours sur ce qui profitera le plus au client.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Très bien. Vous avez mentionné que les occasions d'affaires, aux États-Unis, se révéleront à long terme, plutôt que de façon immédiate. Pourrions-nous prendre quelques minutes pour en parler? Le modèle américain pourra-t-il un jour ressembler au modèle canadien?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Quelle bonne question! La dynamique du secteur, aux États-Unis, est bien différente : peu importe la raison, les banques américaines n'ont pas eu la possibilité de vendre des services de gestion de patrimoine à leurs clients comme les banques canadiennes et les banques étrangères peuvent le faire. Ce secteur a évolué assez différemment selon les pays. Depuis quelques années, certaines grandes banques ont démontré qu'elles pouvaient agir ainsi. Wells en est un bon exemple. Alors, oui, nous pensons pouvoir le faire.

Nous pensons avoir déjà démontré que nous pouvons bâtir un modèle canadien basé sur le service, la commodité et le « confort » et en faire un très grand succès aux États-Unis. Les entreprises américaines que nous avons acquises possèdent leurs propres points forts, mais nous pouvons les combiner, du moins en partie, avec les principes canadiens qui sous-tendent l'exploitation de notre entreprise, et ces principes sont aisément transférables.

Par conséquent, à condition d'y réfléchir suffisamment, nous pensons être en mesure d'assurer la croissance de la Banque aux États-Unis, et cela à un rythme accéléré, mais ce sera à moyen ou à long terme.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Pensez-vous pouvoir y arriver sans avoir les capacités de base aux États-Unis?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Je ne pense pas que nous en ayons besoin, mais si nous les possédions, ce serait plus rentable. Si, par exemple, nous visons la clientèle américaine à valeur nette élevée pour lui offrir nos services de gestion de patrimoine, ce sera difficile d'y arriver sans avoir un personnel très compétent en matière de valeurs mobilières aux États-Unis. Pour l'instant, c'est une de nos faiblesses et nous devons y remédier, soit en achetant ces compétences, soit en les cultivant nous-mêmes. C'est encore trop tôt pour dire si une acquisition est à prévoir.

Je préférerais de beaucoup que nous nous dotions des compétences de base, car nous aurions ainsi de meilleurs avantages à faire valoir auprès du client, par exemple au sujet de l'exclusivité, du risque et de ce que nous pouvons lui offrir en matière de gestion de patrimoine.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Quelle est l'ampleur du rôle que jouera TD Ameritrade dans la stratégie à long terme aux États-Unis?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

C'est impossible de prédire l'avenir, mais pour l'instant ce rôle est très important. Pour répondre à une de vos questions précédentes, nous offrons déjà à nos clients canadiens la plateforme de courtage à escompte « thinkorswim » de TD Ameritrade pour les options et les instruments dérivés; elle est très populaire auprès des négociateurs actifs. Nous introduirons aussi une ou deux autres applications en 2012 et nous croyons obtenir beaucoup de succès au Canada.

Nous sommes le courtier affichant le volume d'opérations le plus élevé au Canada. Eux le sont aux États-Unis. Nous allons regrouper ces volumes pour obtenir une meilleure tarification, etc., des différentes maisons de courtage. Aux États-Unis, pour le moment, nous dirigeons nos clients à valeur nette élevée vers TD Ameritrade. C'est nous qui assurons la gestion de leurs dépôts. Il y a là une foule de liaisons réciproques et c'est une situation qui nous rend très, très heureux.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

J'étudie votre stratégie et je vois que vous collaborez déjà très étroitement. C'est comme si vous aviez déjà acheté tout le reste. Je sais que vous ne pouvez pas prédire l'avenir, mais je me demande combien immense serait la synergie supplémentaire que vous pourriez réaliser si vous étiez propriétaire de l'ensemble. Peut-être vous reste-t-il à faire en sorte que la Banque bénéficie sous tous les aspects? Que vous resterait-il à faire pour tout intégrer sous l'égide de la Banque, si vous étiez propriétaire de tout?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Je le répète, nous sommes très heureux de la situation actuelle et je ne peux rien prédire. Mais, puisqu'avec un intérêt de 45 % la synergie est déjà grande, elle se développera encore si on atteint 100 %. N'oublions pas, cependant, que des questions très complexes restent à régler; en plus, nous ne connaissons pas l'avenir et les circonstances actuelles nous satisfont amplement.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Je vais vous demander de répondre à une autre question sur l'avenir, même si vous vous efforcez de ne pas avoir à le faire. On sait depuis quelque temps, dans le marché, que E*TRADE éprouve certains problèmes; avec cette entreprise, il est évident que la synergie serait immense, mais il est également certain qu'on doit avoir affaire à une banque dans le courtage électronique. Surtout si l'on sait que le portefeuille de prêts hypothécaires constitue encore une source de problèmes pour E*TRADE.

Peut-être pourriez-vous nous dire, ou nous répéter, ce que la TD pense de la possibilité d'une entente entre TD Ameritrade et E*TRADE et de sa volonté d'y prendre part?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Premièrement, c'est une décision qui relève de TD Ameritrade. Au plan technique, c'est une décision très complexe. Dans l'optique de la TD, j'ai l'impression que nous devrions songer à l'actif qui sera regroupé dans cette entité.

Je crois que nous avons démontré une tolérance assez restreinte à l'égard du risque lorsqu'il est question d'acquérir des portefeuilles d'actif aux États-Unis. Soit nous acquérons, mais avec l'aide de la FDIC pour éviter le risque, soit nous procédons en établissant d'abord scrupuleusement la valeur au marché, pour éviter d'avoir à payer trop cher et pour nous protéger du risque de perte. Ce ne sera pas facile, dans une telle situation, d'imaginer comment nous pourrions y arriver.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

C'est bon. Changeons maintenant de sujet. Revenons à une question antérieure sur le taux de croissance et sur le rythme de développement de la Gestion de patrimoine, compte tenu des taux d'intérêt actuels; je crois que tout le monde, ou en tout cas le secteur, croyait que les taux auraient déjà remonté, mais il semble que nous devons encore composer longtemps avec des taux vraiment très bas.

Est-ce un défi très important à relever, pour vous qui visez un certain rythme de croissance des bénéfices? Ou est-ce tout simplement une question de chiffres, pour le moment? Pensez-vous qu'il se dessine un mouvement qui vous poussera un jour vers l'avant?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Oui. D'abord, ce que j'ai dit au sujet de notre bénéfice de cette année est vrai; j'ai pleinement confiance que nos résultats de cette année dépasseront de beaucoup ce que nous avons auparavant obtenu, en termes de marge d'intérêt nette. Mais rappelez-vous que le revenu d'intérêt net ne représente que 15 % de nos revenus.

Considérez notre revenu d'intérêt net pour toute la période : il s'est remarquablement bien maintenu, même comparativement à celui de nos concurrents. Nous avons pris à son égard des mesures très ambitieuses, tout en respectant notre profil de risque marqué par une extrême prudence, et tout s'est très bien passé.

Je crois qu'il faut prendre les choses comme elles sont; j'aimerais bien voir une augmentation, mais ce n'est pas ma principale préoccupation. Je crois que nous devrions nous concentrer sur des données qui représentent de bien plus importants leviers, comme les revenus d'honoraires, la composition de notre offre et les marges obtenues sur d'autres produits. Et je pense encore que nous connaîtrons une bonne croissance des revenus.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Vous avez dit tantôt que le courtage en direct présentait encore le meilleur taux de croissance, en tout cas selon les prévisions. C'est aussi l'avis du secteur en général. J'aurais cru que le courtage en direct aurait été maintenant mieux établi, mieux accepté par l'ensemble du marché et, surtout, par les épargnants eux-mêmes.

Est-ce que je me trompe? Est-ce qu'il y a encore des possibilités d'ouverture de nouveaux comptes? Comptez-vous plutôt uniquement sur la croissance, avec votre clientèle actuelle? Pensez-vous qu'il y a encore du chemin à faire et que la croissance se manifestera au rythme du développement du secteur?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Personnellement, je crois que nous commençons à peine à voir ce secteur s'agrandir. Vous avez raison. Pensez aux téléphones intelligents et aux accessoires de ce genre : la croissance, depuis les débuts, est énorme. Mais le client doit aimer faire des placements et se familiariser avec la technologie qui lui permet de le faire; le succès dépend de ces deux facteurs.

Par conséquent, d'un côté, nous savons que nous pouvons plus facilement résoudre la deuxième partie du problème – les épargnants peuvent s'installer devant leur ordinateur, suivre une formation, voir des démonstrations. C'est beaucoup plus facile qu'autrefois, quand il fallait appeler quelqu'un et lui donner des ordres de négociation.

Nous faisons donc tout ce que nous pouvons pour combiner tous ces points forts et en profiter; à mon avis, c'est pourquoi les prévisions de croissance du secteur sont si prometteuses.

Il y a un autre élément. J'ai parlé avec beaucoup de nos clients qui sont devenus adeptes du courtage en direct. Plusieurs utilisaient auparavant des services de conseils, la plupart du temps d'autres banques, heureusement. Bon nombre d'entre eux étaient un peu sceptiques, car ils avaient de mauvaises expériences avec des conseillers et d'autres organisations; ils avaient dû composer avec quelques crises et voilà qu'une autre s'annonce. Beaucoup d'entre eux se sont dit qu'ils ne voulaient pas y faire face seuls.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

C'est intéressant, car je me préparais à vous poser la question inverse, à vous demander si la crise incitait les épargnants à revenir aux conseillers, à demander de l'aide plutôt qu'à se débrouiller seuls; je suppose donc que vous pensez que la tendance se maintiendra dans la direction opposée? Car la croissance de TD Ameritrade et de TD Waterhouse repose en partie sur la tendance qui, depuis de nombreuses années, pousse les épargnants à délaisser les courtiers de plein exercice.

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Oui. Dans les faits, les deux secteurs sont en croissance, n'est-ce pas? Les services de consultation se développent très rapidement et nous prévoyons une croissance de 8 % dans le courtage en direct. Le vrai phénomène, c'est que les gens se concentrent mieux sur ce qu'ils ont à faire.

Rappelez-vous, le facteur le plus important est d'ordre démographique; les bébé-boumeurs sont en grand nombre sur le point de prendre leur retraite et se demandent comment accumuler suffisamment d'argent, comment gérer leur avoir pendant leur retraite, comment faire des retraits, etc.

Alors, ou bien ils veulent se débrouiller par eux-mêmes, ou bien ils vont à la recherche de conseils, mais au moins, ils agissent et c'est le facteur le plus important pour notre secteur, à ce moment-ci.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

D'accord. Il nous reste quelques minutes. Revenons à l'assurance. Quand vous parlez d'assurance et des aspects bancaires de ce secteur, vous mentionnez souvent la part naturelle du marché; en quoi cela consiste-t-il?

En assurance, en quoi consiste la part naturelle du marché pour la TD? L'occupez-vous ou non? Quelle devrait être votre position actuelle? Comment vous y prendrez-vous pour l'obtenir?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

C'est une très bonne question; il n'y a pas d'analogie, je crois. Notre part naturelle du marché dépasse un peu les 20 % dans le secteur bancaire, mais nous en sommes à 3 % dans l'assurance.

J'aimerais bien que nous dépassions les 20 %, mais n'oublions pas que la dynamique est très différente dans ce secteur. En plus, ce dernier se divise en plusieurs segments et nous ne sommes pas présents dans chacun.

Tout ce que je peux vous dire, c'est que, compte tenu de notre modèle d'entreprise unique et du fait que nous pouvons compter sur la marque TD, quand ce serait uniquement pour être reconnus, nous pouvons développer ce secteur également, et avec beaucoup de succès. L'un des motifs de notre optimisme, comme je l'ai mentionné dans mon commentaire d'ouverture, c'est que la diversité de nos produits fait partie des raisons pour lesquelles nous sommes confiants en l'avenir, dans une optique toute relative.

Dans ce cas, même si TDCT, notre principal catalyseur de croissance, venait à faiblir sans toutefois se faire dépasser par ses concurrents, nous pourrions compter sur d'autres secteurs, comme l'assurance, les services commerciaux, nos activités aux États-Unis, etc., pour prendre la relève de nos activités principales. Je pense que nous pouvons compter sur l'assurance dans ce cas-là. Je ne sais pas où cela nous mènerait en termes de part de marché, mais je crois que nous pourrions l'étendre de manière assez constante.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Quelle serait la synergie entre les programmes d'affinité pour une carte de crédit et pour l'assurance? Serait-elle considérable, serait-elle évidente? S'agirait-il plutôt de prendre les idées de l'un et de les appliquer à l'autre, tout simplement?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

C'est un peu cela, mais il y a un certain chevauchement entre les groupes d'employeurs et les associations professionnelles; MBNA essaie de résoudre ce problème et nous aussi. En ce sens, cela solidifie la relation et il est plus difficile pour d'autres de s'y immiscer.

En plus, il y a la possibilité de vente croisée, pour les segments où il n'y a pas de chevauchement, à l'avantage de partenaires d'affinité éventuels. Tout cela nous donne une meilleure position dans le marché et la possibilité de devenir un joueur plus important.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Merci. Il nous reste quelques minutes pour d'autres questions. Je vais maintenant revenir à la question de la Banque en général, car l'un des sujets assez régulièrement discutés au sujet de la TD réside dans le risque associé aux acquisitions.

La TD a un penchant en faveur des acquisitions, non seulement pour ses activités actuelles, mais aussi, plus précisément, à l'égard de banques américaines. Pouvez-vous nous en dire un peu plus au sujet de vos prévisions en matière d'acquisitions?

Si une entente vous était proposée, auriez-vous tendance à acquiescer ou la possibilité de le faire, compte tenu de votre bilan actuel?

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Premièrement, nous avons obtenu de grands succès dans ce domaine depuis six ans. Au début, nous ne possédions rien aux États-Unis. Aujourd'hui, nous possédons 1 300 succursales, nos technologies et nos marques sont bien intégrées, nous avons un leadership commun et nos gammes de produits ont été unifiées.

Nous savons maintenant comment faire. Il y a eu quelques petits problèmes au départ, mais nous avons appris. Notre plus récente intégration, celle de South Financial Group, s'est faite sans heurts et nous avons appris à estimer ce qui arrivera des portefeuilles acquis, à résoudre les problèmes de bilan, etc. Sous tous les aspects, ces entreprises fonctionnent maintenant comme nous pensions qu'elles le feraient au moment de l'acquisition.

Pendant la crise, nous avons délibérément essayé de combler certaines des lacunes de notre réseau de distribution aux États-Unis et notre choix s'est arrêté sur la Floride et le Sud. Je le répète, nous nous concentrons sur les marchés urbains mieux nantis et qui sont en croissance rapide.

Pour l'instant, nous en avons fini avec les acquisitions. Cela ne veut pas dire que nous refuserions une bonne offre, comportant peu de risques; cependant, quand on n'a pas besoin d'agir, on peut se montrer plus exigeant.

C'est la première fois depuis de nombreuses années où nous ne sommes pas en train d'intégrer une entreprise américaine; cela nous donne du temps pour travailler intensément à l'optimisation de notre entreprise, ce dont vous voyez actuellement les résultats aux États-Unis. En un certain sens, nous

aimerions continuer, car nous sommes sensibles aux bonnes occasions. Si une aubaine se présentait, probablement que nous l'examinerions, mais nous nous concentrons pour l'instant sur des ententes de plus petite envergure.

La culture d'entreprise est probablement l'élément le plus essentiel pour nous. Toute entente doit la respecter et plus importante est l'entreprise, plus il y a de risques. C'est une des principales raisons pour lesquelles nous visons moins grand.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

J'ai une question de suivi, mais nous n'avons plus le temps. Alors...

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Était-ce une question compliquée?

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

En fait, je pensais que ce serait une excellente question.

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Très bien.

Robert Sedran – Banque CIBC – analyste

Au nom de la CIBC, je vous remercie beaucoup de votre participation, Mike. Ce fut très intéressant et j'ai bien apprécié.

Mike Pedersen – Groupe Banque TD – chef de groupe, Gestion de patrimoine, Assurance et Services communs de l'entreprise

Merci à vous.