



## GROUPE BANQUE TD SOMMET FINANCIER DE SCOTIA CAPITAUX LE 7 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 « BANQUE » OU LA « TD ») À L'OCCASION DU SOMMET FINANCIER DE SCOTIA CAPITAUX. BIEN QUE DES EFFORTS SOIENT FAITS POUR FOURNIR UNE TRANSCRIPTION FIDÈLE, DES ERREURS, DES OMISSIONS OU DES IMPRÉCISIONS IMPORTANTES PEUVENT S'ÊTRE GLISSÉES LORS DE LA TRANSMISSION DE LA SUBSTANCE DE LA PRÉSENTATION. EN AUCUN CAS LA 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 À [TD.COM/FRANCAIS/RAPPORTS](http://TD.COM/FRANCAIS/RAPPORTS)), AINSI QUE DES DÉPÔTS OBLIGATOIRES DE LA BANQUE, 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.

## PRÉSENTATION

---

### **Kevin Choquette, analyste, Scotia Capitaux**

C'est au moment de la fusion de la Banque TD et de Canada Trust en février 2000 qu'Ed Clark est devenu président du conseil et chef de la direction de TD Canada Trust, puis président et chef de l'exploitation de la Banque TD. M. Clark a occupé des fonctions de cadres au gouvernement fédéral de 1974 à 1984 et des postes de cadres supérieurs à Merrill Lynch et Morgan Financial de 1984 à 1991. En 2010, il a reçu l'Ordre du Canada. M. Clark?

---

### **Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD**

Bonjour, et merci, Kevin. C'est un plaisir d'être de nouveau parmi vous. Je vais faire un tour d'horizon rapide. Vous pouvez donc vous reposer pendant la prochaine demi-heure.

Bien sûr, vous le savez, nous sommes une entreprise axée sur les activités de détail. Nous avons connu un excellent troisième trimestre. Les vents contraires devraient cependant souffler beaucoup plus fort en 2012, mais nous sommes satisfaits de la position que nous occupons pour y faire face. Allons un peu plus en profondeur, maintenant.

Si vous voulez bien lire rapidement cette diapositive, je vais passer à la suivante.

Permettez-moi de vous dresser les grandes lignes du troisième trimestre. Je m'attarderai ensuite sur chacun des secteurs d'activité en faisant ressortir leurs stratégies et les défis qui les attendent en 2012.

Notre bénéfice s'est établi à 1,5 milliard de dollars, en hausse de 14 %, ce qui représente des résultats record dans la plupart de nos secteurs d'activité, tant au nord qu'au sud de la frontière. Les activités de détail ont compté pour 93 % du bénéfice. Les activités de détail canadiennes ont progressé de 13 %, tandis que les activités canadiennes de Gestion de patrimoine ont augmenté de 29 %.

Les résultats ont été spectaculaires aux États-Unis, grâce surtout à la très forte croissance des volumes, et ce, malgré l'incidence du règlement E qu'il a fallu absorber, ce qui nous a coûté de 40 à 50 millions de dollars ce trimestre. Cela représente un volume interne de 12 % du côté des prêts et de 10 % du côté des dépôts.

J'ai évoqué l'incidence du Durbin Amendment, que nous avons chiffrée à 240 millions pour l'exercice. Il nous faudra environ deux ans pour rétablir le gros de la tarification de sorte à compenser cette incidence. Ce sera un gros défi, mais nous sommes sûrs de connaître une croissance positive l'an prochain.

Du côté de Valeurs Mobilières TD, le trimestre a été très faible. Les revenus de négociation dans les régions que nous occupons n'étaient tout simplement pas au rendez-vous. Je crois que la situation va se poursuivre. J'en reparlerai. Je dirais que les perspectives dans le domaine des valeurs mobilières de façon générale sont assez sombres dans le contexte actuel pour une banque qui occupe l'espace que nous allons occuper.

La bonne nouvelle, c'est que nous avons augmenté notre dividende de 2 cents. Et notre philosophie en ce qui concerne les dividendes ne change pas. Le niveau de fonds propres n'a rien à y voir. Ce qui compte, c'est la croissance prévue des bénéfices. Notre ratio dividendes/bénéfice se situe entre 35 % et 45 %, et nous visons en autant que possible le milieu de cette fourchette.

Nous avons également éclairci certains aspects relatifs aux fonds propres, à notre situation actuelle en ce qui a trait à la conformité aux règles de Bâle III entièrement en vigueur, notamment leur application accélérée. Il ne fait aucun doute dans notre esprit que nous dépasserons largement les 7 % d'ici le milieu de 2012. Nous sommes actuellement à 6,5 %.

Comment peut-on caractériser la TD? C'est une histoire toute simple, que je raconte depuis un bon moment, maintenant. Nous sommes une banque nord-américaine orientée vers la croissance, qui privilégie les bénéfices des activités de détail à faible risque. Notre modèle d'affaires est très simple et consiste tout simplement à prioriser le service à la clientèle et la commodité. Nous appliquons ce modèle des deux côtés de la frontière. Notre stratégie est réellement nord-américaine.

Nous croyons à la création de franchises, et ce que nous tentons de faire, c'est de créer des franchises qui ont un avantage concurrentiel durable que nous pouvons démontrer et qui nous permet de faire croître les bénéfices, ce qui veut dire que vous constaterez dans chacun des modèles un accent marqué sur le réinvestissement, les meilleurs résultats à tirer de notre modèle d'affaires de base et le réinvestissement de ces résultats supplémentaires. Et nous tâchons toujours de réduire le risque excessif assumé par l'entreprise, parce que nous croyons que le risque excessif est la pire forme de risque dans le domaine.

Quels sont les résultats? Nous croyons que le modèle peut produire, avec le temps, une croissance du BPA de 7 % à 10 %. Si vous observez de 2005 à 2010, notre bénéfice a augmenté de 13 %. Les gains des actionnaires se sont établis à 10 %, et la croissance du BPA a atteint 7 %.

Maintenant, en vieux routiers du domaine, vous vous dites certainement que j'ai choisi la tranche d'années dont j'avais besoin pour illustrer mon propos. J'aurais pu choisir l'année où j'ai commencé à la Banque comme chef de la direction, soit 2002. Je vous aurais alors dit que le bénéfice a progressé non pas de 13 %, mais de 18 %. Le total des gains des actionnaires n'aurait pas été de 10 %, mais plutôt de 16 %. Et la croissance du BPA n'aurait pas été de 7 %, mais bien de 13 %. En fait, nous avons fait beaucoup mieux en termes d'objectifs au début de ma carrière à la TD. Mais si l'on parle de résultats durables, je dirais que la fourchette de 7 % à 10 % reste un objectif réaliste.

Les activités de détail comptent pour 89 % de notre bénéfice depuis le début de l'exercice. J'en reparlerai à la fin de mon exposé. Pourquoi je pense que tous ces modèles d'affaires et ce que vous êtes ont de l'importance? Eh bien, parce que je pense au contexte très incertain dans lequel nous évoluons. Et je suis fermement convaincu que c'est dans les périodes difficiles que vous voyez qui a le meilleur modèle d'affaires.

Voyons brièvement chacun de nos secteurs d'activité. Les activités de détail canadiennes sont une histoire spectaculaire. C'est un miracle commercial, parce que c'est une entreprise mature qui exerce ses activités dans une économie mature, entourée de concurrents très solides et très compétents.

Et nous sommes arrivés à faire croître le bénéfice depuis 2002, soit au moment de la fusion. Le bénéfice a augmenté dans ce secteur de 14 % par année. Alors, si vous regardez la croissance du PIB et le taux de PIB pendant cette période, c'est assez notable.

Encore une fois, en quoi consiste le modèle? Comment arrivons-nous à suivre un modèle de croissance dans un secteur mature? Eh bien, en ayant un meilleur modèle. Et nous avons ce meilleur modèle. Nous offrons le meilleur service qui soit et des succursales commodes et bien situées. Nous réinvestissons constamment les revenus, les revenus supplémentaires liés à l'accroissement de notre part de marché. Et puis, nous corrigeons les écarts stratégiques là où nous sommes sous-représentés et où nous n'avons pas notre part de marché naturelle.

Comment cela se traduit-il dans la pratique? Eh bien, notamment par le fait que JD Power nous a octroyé son prix de la satisfaction de la clientèle pour la sixième année d'affilée. En fait, la Banque TD est l'unique lauréate de ce prix. Dans le cas de Synovate, nous en sommes à sept années d'affilée. Cela veut aussi dire ouvrir continuellement de nouvelles succursales au Canada, en moyenne de 20 à 25 par année. Cela veut dire avoir des heures prolongées. Nous sommes ouverts le dimanche. Nos heures d'ouverture sont 55 % plus longues que celles de la banque canadienne moyenne.

Cela veut dire rechercher des occasions de combler nos écarts stratégiques. Vous avez entendu parler de l'acquisition de MBNA. Nous prenions de l'expansion et élargissions notre part du marché des cartes de crédit, mais cette acquisition nous a permis de transformer d'un seul coup notre part de marché naturelle.

Cela veut dire rechercher des endroits comme le Québec où nous n'avons qu'une part de marché d'environ 12 % et accroître considérablement le nombre de succursales dans cette région.

Cela veut dire offrir des services comme l'assurance. Si un Canadien sur trois effectue ses opérations bancaires chez nous, nous n'assurons cependant qu'un Canadien sur dix. Nous avons l'assureur direct numéro un et nous le savons, et, encore une fois, notre modèle d'affaires fonctionne. C'est un meilleur modèle d'affaires. Il nous permet d'élargir notre part de marché chaque année. Grâce à lui, nous avons le vent dans les voiles. Il n'y a pas de raison pourquoi nous ne pourrions pas arriver à une part de marché plus naturelle dans cette région.

Évidemment, l'acquisition de MBNA nous procure un autre avantage complémentaire, puisque l'entreprise domine le créneau de l'affinité et que nous dominons les créneaux de l'affinité et de l'assurance. Nous pensons donc avoir là une occasion de vente croisée.

Alors, quels sont les défis qui nous attendent si tout va si bien? C'est assez simple. Les taux d'intérêt sont très bas, et nous faisons face à une concurrence basée sur le prix. Et, vous savez, je crois bien que la croissance ralentira au Canada. Bref, ce sont là les défis que nous aurons à relever.

Ce que nous disons au marché, c'est qu'il faut s'attendre à une certaine rotation dans nos bénéfices. La part du côté personnel devrait rétrécir au profit d'une plus grande croissance des prêts commerciaux, de l'assurance, de cartes de crédit et des prêts-autos. Et c'est exactement ce qui s'est produit pendant le dernier trimestre.

Passons maintenant à Gestion de patrimoine. Je dirais que Gestion de patrimoine est une entreprise qui arrive à maturité. Nous tirions de l'arrière, selon moi. Nous dominions certes dans le domaine du courtage en ligne, mais nous tirions de l'arrière dans les services-conseils. Nous avons fait un excellent travail au cours des trois ou quatre dernières années pour raffermir notre secteur de services-conseils.

Je dirais que, aujourd'hui, nous avons une entreprise parée pour la croissance et dotée d'un énorme potentiel de rentabilité. Nous croyons que nous pouvons faire mieux avec nos fonds communs de placement. Nous pouvons faire mieux dans le domaine de la vente de fonds dans notre réseau de succursales. Nous avons beaucoup amélioré cet aspect l'an dernier, mais il y a plus à faire pour tirer profit de notre système de courtage en ligne et de notre assurance en ligne, et nous pouvons améliorer la vente croisée auprès de cette clientèle.

Pour ce qui est du canal des services-conseils, nous comptons maintenant 1 500 planificateurs et courtiers, mais 40 % d'entre eux sont dans le domaine depuis moins de cinq ans. Et nous savons que c'est un effectif qui prendra de l'expérience et considérons donc avoir là une occasion de croissance.

Nous croyons pouvoir tirer un meilleur parti de la technologie que nous offre TD Ameritrade et l'implanter au Canada. Même si nous avons une part de marché de 45 % dans le courtage en ligne, ce taux peut encore augmenter si nous savons mettre à profit les synergies croisées entre TD Ameritrade et nos activités canadiennes.

Quels sont les défis à relever dans ce secteur? Le marché, bien sûr. Si le marché descend, une grande partie des revenus s'en ressentiront. Ensuite, les taux d'intérêt. Nous ne sommes pas aussi sensibles aux taux d'intérêt qu'Ameritrade – Fred va en parler – car notre flux de bénéfices est plus diversifié dans les activités canadiennes de Gestion de patrimoine. Mais il n'en reste pas moins que nous pâtissons des bas taux d'intérêt.

Aux États-Unis, nous avons toujours un moteur de croissance. Si vous me demandez quelle est la situation aux États-Unis, je vous répondrai que nous avons un moteur de croissance qui suit fondamentalement la même stratégie : appliquer un meilleur modèle d'affaires, offrir un service sept jours sur sept, des heures prolongées et un service exemplaire, réinvestir constamment. En fait, plus qu'au Canada, réinvestir dans la croissance.

Je dirais ensuite que beaucoup de nos concurrents – et c'est évidemment différent du Canada – sont aux prises avec des problèmes antérieurs. Et il ne faut pas sous-estimer l'effet de ces problèmes sur une entreprise. Il est difficile de se concentrer sur la croissance quand on doit constamment régler des litiges.

L'exemple le plus probant est celui des prêts hypothécaires résidentiels. Nous connaissons une croissance extraordinaire dans ce domaine. Nous accroissons notre part de marché dans les prêts commerciaux. Nous engageons des banquiers dans toutes les régions où nous sommes présents. Comme je l'ai dit, nous continuons d'investir. Nous les appelons des magasins (*stores*) aux États-Unis, et nous en ouvrons 35 par année.

C'est une histoire fantastique en termes de croissance des dépôts. Quand nous avons fait l'acquisition de Commerce, bien des gens se sont demandé si nous serions capables de préserver le modèle. Je crois qu'ils ne savaient pas que nous suivions déjà ce modèle, et ce, depuis un bon moment. Et ce modèle et les nouveaux magasins que nous ouvrons fonctionnent mieux en fait que ne l'auraient fait de nouveaux magasins de Commerce. Notre bannière a donc exercé une influence positive.

Prenons l'exemple du grand New York. Il s'agit vraiment d'une histoire incroyable. La base de dépôts du grand New York correspond à peu près à celle du Canada. Ce qui frappe toujours aux États-Unis, c'est l'ampleur des occasions qui s'offrent à vous si vous avez un meilleur modèle.

Appliqué au contexte new-yorkais, notre modèle est d'une efficacité d'autant plus grande que les gens y sont plus disposés à changer d'institution bancaire. C'est un marché plus actif en ce sens. Les Canadiens sont plus fidèles à leur banque. Il est plus difficile de leur faire abandonner les autres banques qui sont représentées ici aujourd'hui.

Nous sommes arrivés à New York en 2001. En 2003, nous comptons 1,4 milliard de dollars en dépôts. Aujourd'hui, nous détenons 11 milliards de dollars en dépôts, ce qui représente un taux de croissance composé de 32 % de 2003 à 2001. Nous sommes actuellement la cinquième banque en importance dans le grand New York en termes de dépôts. Et nous pensons devenir le numéro trois d'ici quelques années, sans même avoir à réaliser une seule acquisition. Voilà ce qu'une stratégie de croissance interne peut faire pour vous.

Nous travaillons très fort avec Ameritrade. Nous croyons qu'il y a beaucoup de synergies possibles entre les deux organisations qui peuvent les renforcer toutes deux, et nous cherchons des moyens de réaliser ces synergies.

Bien sûr, l'autre enjeu stratégique auquel nous devons nous attaquer est le déséquilibre entre notre production de dépôts – nous sommes excellents dans ce domaine – et notre production d'actifs, où nous sommes plus lents. Pour parler franchement, nous nous montrons assez prudents étant donné les perspectives commerciales aux États-Unis.

La production de dépôts est une activité peu risquée. On ne peut pas en dire autant de la production d'actifs. Je crois que l'acquisition de Chrysler est un premier pas pour combler cet écart. Nous allons rester à l'affût des occasions, mais en restant prudents.

Quels sont les défis? Ils sont très similaires, mais s'y ajoutent le Durbin Amendment et les taux d'intérêt bas, sans oublier le ralentissement économique.

Vous connaissez l'histoire des Services bancaires de gros. Il y a quelque temps, nous avons décidé d'effectuer un retour dans le temps, en quelque sorte, afin d'établir une entreprise « à l'ancienne » en

partant du principe qu'il faille d'abord servir les clients, puis déterminer si l'on va du côté achat ou vente, ou investissement. En résumé, nous voulions établir un courtier axé sur la clientèle, et non un fonds de couverture déguisé.

Nous avons graduellement délaissé les produits structurés, les opérations pour compte propre, bref, toutes ces choses que la plupart des banques du monde doivent aujourd'hui abandonner à cause de Bâle III. Nous avons donc pris une longueur d'avance, pour ainsi dire.

Cela dit, tout n'est pas parfait. La vérité, c'est que ces secteurs ne donnent pas un rendement des capitaux propres très élevé. Je dirais que leur taux de rendement se situe entre 15 % et 20 %. Et, en ce moment, ils ont même du mal à atteindre ce rendement.

Mais, de notre point de vue, dans l'optique de la banque que nous voulons avoir, c'est un courtier de services bancaires de gros qui respecte notre stratégie générale, qui ne se considère pas comme la propriété d'une banque, mais plutôt comme partie prenante d'une banque, renforçant les capacités de cette banque. Nous croyons que le courtier est utile et qu'il s'inscrit dans notre stratégie générale, qui vise aussi à desservir le segment commercial et des grandes entreprises.

Et il reste de belles occasions à saisir, selon nous. Les États-Unis présentent de très grandes possibilités dans les régions où nous sommes établis et où nous avons maintenant une véritable bannière bancaire. Nous développons également nos activités de titres à revenu fixe aux États-Unis, de même que nos activités de métaux précieux.

Il y a donc, à notre avis, un potentiel énorme. Nous croyons qu'il s'agit d'une entreprise bien gérée capable de produire un rendement des capitaux propres de 15 % à 20 %. Mais je pense aussi que les 12 prochains mois seront très difficiles pour tous les participants du secteur. Et nous traverserons cette période sans changer notre stratégie.

Permettez-moi de dire un mot sur la direction que prendra, selon moi, l'économie. Vous savez, je crois que nous sommes tous sortis de la récession en nous disant que la reprise serait différente, que ce serait une reprise post-récession de bilan. C'est différent d'une récession de revenu, et cela donne une croissance lente.

Je crois qu'il y a... Ce qui se passe en ce moment, entre autres, c'est que les gens constatent simplement à quel point une reprise lente de la croissance peut être pénible. Intellectuellement, on comprend, mais cela reste difficile à gérer. On est impatient de trouver la solution magique qui va tout régler les problèmes du jour au lendemain. Mais la vérité, c'est qu'il n'y a pas de solution magique.

Et donc, le contexte actuel, c'est que vous avez la moitié du monde – l'Europe et les États-Unis – la moitié des revenus nationaux bruts se retrouvent dans des économies aux prises avec des problèmes de réduction de la dette, c'est-à-dire des économies qui vont aussi connaître une série de crises liées à la réduction de la dette, ce qui entraînera inévitablement des questions de choix et de répartition du revenu ou de distribution du patrimoine, dans la mesure où vous « socialisez » ou non les mauvais comportements. Et ce sont des sujets très délicats à aborder dans une société.

En fait, ces crises sont probablement nécessaires pour amener le système politique à trouver des solutions, ce qui ne se fait pas quand tout va bien. Mais il ne fait pas de doute que diriger une banque dans ce genre de contexte n'est pas plaisant.

Selon moi, vous savez, les bilans des entreprises sont évidemment en bonne situation. Mais, en fin de compte, les gens investissent pour faire des profits. Et ils veulent savoir quelle est la demande à l'égard de leurs produits, et c'est ce qui va déterminer le cours des choses. Et cela mène à la question très complexe de l'équilibre à trouver entre la nécessité de trouver des solutions à des problèmes fiscaux à long terme et celle de maintenir suffisamment de mesures pour stimuler l'économie. Il n'y a pas de réponse simple à cela.

La conséquence de tout cela, c'est que la croissance sera relativement modeste pendant cette période et que les taux d'intérêt resteront bas. Ce ne sont pas des conditions idéales, il va sans dire, pour diriger une entreprise. Mais, en réalité, et je suppose qu'on peut ajouter qu'aux États-Unis, vous savez, si le gouvernement américain continue de dire chaque année qu'il va imposer un autre changement réglementaire de 240 millions de dollars, ce sont là des facteurs de ralentissement très importants.

Certes, la situation a de quoi rendre pessimiste. Comme je l'ai dit plus tôt, je regarde tout cela et je me dis : « Oui, d'accord, mais regarde nos résultats aux États-Unis cette année ». Ils ont franchi beaucoup de ces obstacles cette année, mais ont tout de même enregistré une croissance spectaculaire des bénéfices. Et quand on peut compter sur un modèle d'affaires solide – et c'est assurément ce à quoi notre équipe de direction travaille –, parce que nous ne passons pas notre temps à nous plaindre que tout va mal. Nous nous concentrons plutôt sur les leviers dont nous disposons pour tirer notre épingle du jeu.

Et on nous paye pour faire ce que nous disons aux actionnaires – ce que nous nous efforçons d'atteindre – soit une croissance du bénéfice par action de 7 % à 10 % à moyen terme. Nous sommes concentrés sur cet objectif et croyons que notre modèle – parce que nous avons de véritables franchises – nous place en meilleure position que la moyenne pour réussir.

Je vais m'arrêter ici pour répondre à vos questions.

---

**Kevin Choquette, analyste, Scotia Capitaux**

Des questions?

Je peux peut-être commencer. M. Clark, aux États-Unis, il semble que les opérations facilitées par la FDIC se fassent très rares en ce moment. Y a-t-il une raison à cela? Et quelle est la probabilité que vous réalisiez une autre acquisition avec l'aide de la FDIC?

---

**Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD**

C'est exact.

---

**Kevin Choquette, analyste, Scotia Capitaux**

D'après vos résultats?

---

**Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD**

Je crois que cela se joue des deux côtés. Tant que le marché, vous savez... Le pessimisme est généralisé au sujet du marché de l'habitation. Aux États-Unis, le marché de l'habitation n'est pas en train de s'écrouler, seulement la reprise n'est pas très rapide.

Alors, je dirais que nous avons vu un premier peloton d'entreprises qui, de toute évidence, lorsqu'elles ont dû s'ajuster au marché, ont compris qu'elles ne s'en sortiraient pas. Je crois que les entreprises qui sont toujours debout ont accumulé, de façon générale, suffisamment de fonds propres, entre autres choses, pour résister.

Je crois qu'un certain nombre d'autres institutions pourraient encore pâtir d'une baisse dans le marché de l'habitation, mais beaucoup d'institutions sont en mesure d'affronter la situation. D'un autre côté, il ne reste sans doute plus de franchises de qualité, que de petites acquisitions.

Beaucoup de gens se demandent donc si cela vaut la peine de dépenser de l'énergie pour réaliser de petites acquisitions dans de telles circonstances. Est-ce que cela vaut le coup quand ce que vous achetez, c'est un moteur de dépôts, et non un moteur d'actifs, parce que, en période difficile, l'accumulation d'actifs n'est pas un secteur très florissant? Et les taux d'intérêt bas ne font rien pour arranger les choses.

Alors, je dirais que notre attitude – et il en a toujours été ainsi – consiste à évaluer les occasions en utilisant un paradigme simple : si une acquisition nous donne une succursale aux États-Unis, dans une région où nous voulons en établir une, et que cela revient moins cher que d'en bâtir une, alors nous déterminerons probablement que cela vaut la peine. Dans le cas contraire, nous nous abstiendrons.

---

**Kevin Choquette, analyste, Scotia Capitaux**

Excellent. Merci. Des questions?

Pour revenir à la croissance des prêts aux États-Unis – qui dépasse de loin celle de vos pairs – vous avez mentionné que certains de vos pairs faisaient face à des problèmes survenus dans le passé. Y a-t-il d'autres éléments qui expliquent, selon vous, votre croissance supérieure des prêts aux États-Unis? Et y a-t-il des poursuites importantes intentées contre l'une ou l'autre de vos entreprises américaines?

---

**Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD**

Oui. Alors, la réponse simple, c'est que vous avez évidemment un avantage mathématique quand vous commencez avec une très petite base – ce qui fut notre cas dans le secteur hypothécaire – et que vous travaillez à élargir cette base. Nous n'étions pas présents dans le secteur hypothécaire et nous y sommes allés. Et nous gardons tous les prêts hypothécaires sur notre propre bilan. Alors, notre objectif a été de renforcer la capacité opérationnelle de traiter ces prêts. Nous ne voulions pas avoir trop de demandes trop vite.

Mais, de toute évidence, dans un cycle de refinancement, nous n'avons pas à faire beaucoup d'efforts. Loin de moi l'idée de sous-estimer le travail de notre équipe – qui fait effectivement un travail remarquable – mais il n'est pas nécessaire d'être très bon quand on se trouve dans un marché où la demande de refinancement est considérable et où – comme je l'ai dit – vos concurrents sont occupés à autre chose.

Alors, je crois que nous avons des clients qui attendent depuis longtemps de nous confier leurs prêts hypothécaires, ce qu'ils ne pouvaient pas faire auparavant parce que nous n'étions pas présents dans ce domaine. Je dirais donc que plusieurs avantages naturels expliquent cette croissance supérieure.

Du côté commercial, je crois qu'il est clair que nous sommes dans le domaine et que nous avons un bilan alors que d'autres rétrécissent leur bilan depuis longtemps. Je dirais que le vent a tourné il y a six ou neuf mois. Les banques américaines ont décidé de réintégrer le secteur immobilier. Et elles accroissent à nouveau leur bilan depuis environ six mois.

Je dirais maintenant que vous allez encore voir les chiffres baisser, ce qui aura pour effet de freiner leurs ardeurs. Vous ne verrez pas cela chez nous. Nous considérons que nos prêts sont extrêmement solides, parce que quand vous êtes dans cette situation, vous pouvez vous permettre de choisir vos crédits.

---

**Kevin Choquette, analyste, Scotia Capitaux**

Et des poursuites importantes?

---

**Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD**

Il n'y a aucune poursuite importante portant sur les activités depuis les acquisitions. Il n'y a que des affaires se rapportant à des activités antérieures.

---

**Kevin Choquette, analyste, Scotia Capitaux**

Une question ici, à l'avant?

---

**Membre anonyme de l'auditoire**

M. Clark, je suis curieux de savoir en quoi, d'après vous, le modèle d'affaires de la TD a vraiment contribué aux résultats, disons, des dix dernières années. Et pourquoi, selon vous, n'y a-t-il pas vraiment d'autres entreprises qui tentent de reproduire ce modèle. Ou bien est-ce simplement le fruit d'un travail de tous les jours?

---

**Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD**

Je vous interdis de dévoiler notre stratégie.

Bon, vous savez, on me pose souvent la question. En fait, nous suivions ce modèle déjà à l'époque de Canada Trust. Et vous l'avez dit, ce n'est pas facile. Nous avons simplement élargi notre part de marché chaque année en appliquant ce modèle.

C'est le cas pour beaucoup de modèles. On se demande : pourquoi tout le monde ne pourrait pas devenir un Wal-Mart ou un Apple? Ce n'est pas si difficile! Pourquoi ne pas simplement créer une technologie qui plaira aux gens plutôt que la technologie que vous aimez produire? C'est ce que Steve Jobs a compris, et c'est ce qu'il a fait.

Mais beaucoup de modèles d'affaires sont plus difficiles à mettre en place qu'ils ne le paraissent. Et je sais de quoi je parle, ayant fait le saut de Canada Trust à la TD. Vous comprenez alors les défis humains que pose l'exploitation d'un système bancaire ouvert sept jours sur sept, par rapport à un système bancaire accessible cinq jours semaine, et le fait d'exploiter une banque de 8 h à 20 h par rapport à de 9 h à 16 h, avec le nombre d'employés à temps partiel et la technologie que cela exige.

Bref, c'est un engagement énorme et constant à faire les choses d'une façon complètement différente. Et je crois que la plupart de nos concurrents jugent que cela ne vaut pas la peine de consacrer autant d'énergie et de travail. Cela a toujours été mon explication, mais demandez aux autres qui sont ici.

---

**Kevin Choquette, analyste, Scotia Capitaux**

Une autre question?

Revenons peut-être aux Services bancaires de gros. Vous avez mentionné que vous visiez un rendement du capital investi de 15 % à 20 %. Or, de nombreux consultants prévoient des bénéfices de l'ordre de 12 % dans le secteur des services de banque d'investissement et des services bancaires de gros, à cause de Bâle III. Comment expliquez-vous cette différence? Pensez-vous que, d'un point de vue structurel, il soit toujours possible d'atteindre une fourchette de 15 % à 20 %? Je veux dire, bien sûr, nous sommes dans...

---

**Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD**

Oui.

---

**Kevin Choquette, analyste, Scotia Capitaux**

Une phase descendante, mais...

---

**Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD**

Oui, je crois que c'est possible. Cela mérite sûrement d'y jeter un coup d'œil. Je ne l'ai pas fait, alors je raconte n'importe quoi. Disons que vous allez obtenir une réponse qui vaut le temps que j'y ai mis.

Mais, il est possible – vous savez – la plupart des entreprises, si vous les regardez, elles ont un rendement des capitaux propres élevé et des activités qui génèrent un rendement plus faible. Et plus vous avez des franchises solides dont vous savez tirer profit... Alors, si nous nous établissons aux États-Unis et que nous offrons des services de gestion de trésorerie, des swaps et des lettres de crédit, ce sont tous des revenus supplémentaires qui sont multipliés du fait que nous possédons 1 300 succursales et une véritable bannière aux États-Unis.

Vous direz sans doute que le rendement des capitaux propres est plutôt élevé parce que le coût différentiel nécessaire pour offrir tout cela est assez élevé, alors que si vous vous colletez avec la RBC ou Goldman Sachs pour entrer dans les services de banque d'investissement et consentir un prêt, le marché prévaut, et le rendement des capitaux propres recule.

Alors, je crois que l'avantage de notre modèle, c'est qu'il nous donne une combinaison sans doute plus lourdement pondérée. Quand vous essayez d'atteindre une croissance supérieure avec ce genre d'entreprise, vous devez vous diriger vers des activités à rendement des capitaux propres plus faible ou vers des activités plus risquées auxquelles vous associez un rendement des capitaux propres plus élevé, jusqu'à ce que les risques se concrétisent éventuellement. Alors, si vous avez une entreprise plus classique, vous pouvez avoir une combinaison d'activités à rendement des capitaux propres élevé, dont une partie va peut-être donner un rendement des capitaux propres de 12 %.

---

**Kevin Choquette, analyste, Scotia Capitaux**

Excellent. Merci. Une dernière question? Sur ce, j'aimerais remercier M. Clark et la Banque TD pour cette présentation. Merci, M. Clark.

---

**Ed Clark, président du Groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD**

Merci à vous.