



## **L'ALLOCUTION DÉFINITIVE FAIT FOI ÉBAUCHE**

### **Allocution de Bharat Masrani, président du groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD**

#### **Lors de l'assemblée annuelle des actionnaires le 30 mars 2017, à Toronto**

Merci, Brian. Bonjour.

Je suis heureux de vous faire part du rendement de la TD en 2016 et de vous donner un aperçu de nos perspectives de croissance.

Pour commencer, toutefois, j'aimerais parler des commentaires qui ont été faits dans les médias récemment à propos de nos employés et de nos pratiques de vente.

Depuis la publication des reportages, mon équipe de leadership et moi avons été à l'écoute de nos collègues dans tout le pays à ce sujet. Beaucoup d'entre eux nous ont dit que les reportages ne reflétaient pas leur expérience; pas leur TD. Et je suis d'accord.

En fait, nos employés croient fermement dans les choses que nous faisons – et dans la manière dont nous les faisons.

Cela dit, les situations évoquées par certains de nos collègues me préoccupent – elles vont à l'encontre de l'essence même de notre culture. Quand on entre au service de la TD, on s'engage à traiter tout le monde avec respect – et à contribuer à faire ressortir le meilleur de chaque personne. Nous travaillons fort pour créer un tel environnement.

Bien que nous ayons des objectifs de vente pour aider à gérer notre entreprise, cela irait à l'encontre de ce que nous sommes comme institution que des gens agissent d'une manière contraire à l'éthique afin d'atteindre ces objectifs, et je ne crois pas que ce genre de comportement soit un problème répandu.



Je sais que les dernières semaines n'ont pas été faciles pour nos employés – mais leur détermination à servir nos clients ne s'est jamais démentie. Je tiens à les remercier pour tout ce qu'ils font et je suis très fier de pouvoir les appeler mes collègues.

En ce qui concerne nos pratiques de vente, voici ce que nous savons :

- parmi les quelque 13 millions de clients des services bancaires personnels au Canada –
- et les plus de 100 millions d'interactions –
- avec des dizaines de milliers de banquiers de la TD l'an dernier –
- nous avons reçu quelques centaines de plaintes liées à nos pratiques de vente qui ont été transmises à un échelon supérieur après avoir été traitées par le canal initial. Parmi celles qui avaient une incidence sur nos clients, moins de 100 étaient liées à la conformité et elles ont été examinées et traitées.

Je veux aussi vous assurer que nous prenons les préoccupations qui ont été soulevées très sérieusement et nous les examinons toutes.

Comme toujours, à la TD, si nous pouvons améliorer notre façon de faire les choses, nous le ferons. En fait, c'est exactement pour cette raison que nous revoyons régulièrement nos activités.

Comme nous l'avons déjà fait par le passé pour des questions aussi importantes, nous nous fierons à notre conseil d'administration ainsi qu'aux conseils objectifs que nous fournira un important cabinet de services professionnels pour nous assurer que nous nous mettons à l'épreuve de façon adéquate. Après tout, c'est ce que veut dire être la meilleure banque.

En fin de compte, notre succès dépend du succès de nos clients et de nos collègues, et nous nous engageons à faire les bonnes choses.

Je vous parle à titre de chef de la direction de la TD. Mais, je vous parle aussi comme quelqu'un qui a consacré 30 ans de sa vie à la TD, à la vision de la Banque, aux valeurs que nos employés incarnent.



La TD fait une différence positive -- dans la vie de nos clients, de nos collectivités et de nos collègues, ainsi que dans les moyens de subsistance dont ils disposent.

Et c'est exactement ce que nous allons continuer à faire.

Comme je vais l'exposer aujourd'hui, nous avons un excellent modèle d'affaires, une stratégie gagnante et une équipe extraordinaire. Tout cela permet à la TD de se concentrer sur ce qui compte le plus pour ceux que nous servons et, par conséquent, de livrer concurrence, de réussir et de croître, année après année.

Le résultat net comme présenté de 8,9 milliards de dollars pour l'exercice 2016 marque un record pour un septième exercice d'affilée.

Le bénéfice par action a aussi augmenté pour le septième exercice de suite.

Les revenus ont augmenté dans tous nos secteurs et tous nos marchés – grâce à une bonne exécution et à une solide croissance interne.

Nous nous sommes placés sur la voie du succès – en grande partie en améliorant l'expérience client légendaire qui fait la renommée de la TD – tout en veillant à gérer nos dépenses de façon disciplinée.

Voici quelques-unes de nos principales innovations :

TD et moi offre une expérience personnalisée aux clients canadiens – en temps réel – d'après leur position et leurs intérêts.

Dépense TD permet aux clients de faire le suivi de leurs habitudes de dépenses facilement – aussi en temps réel.

Aux États-Unis, notre plus récente plateforme numérique ouvre un monde de possibilités pour nos clients.



Toutes ces initiatives aident à expliquer pourquoi la TD est l'une des entreprises de services financiers en ligne les plus importantes au monde. Même que, à la fin de l'an dernier, nous avons atteint un jalon important, soit 11 millions de clients actifs des services numériques.

La TD est aussi l'une des banques les plus sécuritaires au monde. Moody's continue de nous classer au premier rang parmi les cinq grandes banques canadiennes. Notre approche de gestion du risque demeure un avantage concurrentiel clé pour nous.

Les actionnaires ont bénéficié d'un paiement de dividende de 2,16 \$ par action – une augmentation de 8 % par rapport à l'exercice précédent.

Encore une fois, la TD a été synonyme de rendement total pour les actionnaires – nous avons offert un rendement total pour les actionnaires au-dessus de la moyenne, parmi nos homologues au Canada, à court, à moyen et à long terme.

Nos résultats du premier trimestre ont continué de refléter la force fondamentale de notre entreprise.

Le bénéfice de 2,5 milliards de dollars représente une hausse de 14 % sur douze mois. Notre dividende a augmenté de 9 % pour s'établir à 60 cents par action ordinaire entièrement libérée par trimestre, ce qui témoigne de la confiance de notre conseil d'administration dans l'avenir de la TD.

Pour nous, le succès se mesure d'autres façons aussi.

La raison d'être des services bancaires ne changera pas : ils existent pour aider les gens à atteindre leurs objectifs et à réaliser leurs aspirations.

Nous sommes particulièrement fiers d'avoir aidé des dizaines de milliers de clients à se trouver un nouveau chez-soi en 2016 et des centaines de milliers de clients à prendre le volant d'une nouvelle voiture.



La TD a investi dans les « grands rêves » de petites entreprises et a fourni des milliards de dollars en prêts commerciaux.

Deux cent mille clients ont bénéficié de la tranquillité d'esprit offerte par TD Assurance après un événement imprévu.

Des dizaines de milliers de clients qui veulent pouvoir profiter de la vie quand ils ne travailleront plus ont ouvert un compte de retraite avec l'aide de Gestion de patrimoine TD.

Valeurs Mobilières TD a continué à soutenir les objectifs stratégiques de nos clients, en partie en sa qualité de chef de file pour la souscription d'actions canadiennes l'an dernier.

Nos efforts pour enrichir la vie de nos clients s'étendent aux collectivités où ils vivent et travaillent.

L'an dernier, nous avons investi plus de 100 millions de dollars pour aider des milliers de collectivités en Amérique du Nord à devenir plus fortes et plus dynamiques.

Je suis particulièrement fier de la générosité de nos collègues de la TD. Plus de 30 000 d'entre eux sont inscrits à notre réseau de bénévolat.

Ces gestes de nos collègues témoignent de la force motrice du succès à long terme de la TD : nos employés. Ils sont 83 000 et ils ont à cœur d'aider nos clients et nos collectivités à prospérer.

À la TD, nous avons le devoir, voire l'obligation, d'aider à faire ressortir le meilleur de nos collègues pour qu'ils puissent réaliser leur plein potentiel. Nous le faisons, en grande partie, en créant un milieu inclusif où les occasions de faire du travail important et de se perfectionner sont nombreuses.



Des entreprises comme la TD qui font preuve de résilience prêtent une attention particulière à la prochaine génération de leaders. Nous offrons des programmes variés – comme des stages et des occasions de mentorat – qui permettent aux nouveaux diplômés d’acquérir l’expérience nécessaire pour réussir. Nous sommes fiers d’être un employeur de choix de part et d’autre de la frontière.

Nos données fondamentales pointent vers un brillant avenir.

Comme j’ai l’habitude de le dire, pour durer, il ne faut pas nécessairement éviter de changer. La capacité d’adaptation de la TD a toujours été l’un de ses plus grands atouts concurrentiels.

En effet, au cours des dernières années, notre entreprise a évolué de plusieurs façons pour assurer sa croissance future.

Nous avons mené un examen à l’échelle de l’entreprise pour optimiser nos actifs et nos activités.

Nous avons intensifié nos efforts de gestion des dépenses pour libérer des ressources supplémentaires afin de soutenir notre stratégie gagnante.

Cela comprend le soutien des nouvelles occasions de croissance. La gestion de patrimoine est un bon exemple. La population vieillissante demande plus de produits et de services pour la retraite. Pour répondre à cette demande, nous avons notamment agrandi notre équipe de conseillers en placement.

Nous créons des plateformes et des solutions technologiques évolutives que nos secteurs peuvent utiliser pour réduire la complexité et les coûts. Et nous innovons pour atteindre nos buts afin qu’il soit plus facile pour nos clients de faire affaire avec nous, et pour nos collègues de se concentrer davantage sur le service à la clientèle.

J’ai déjà mentionné quelques-unes de nos innovations avec un grand « I », comme TD et moi et Dépense TD.



Mais nous introduisons aussi régulièrement des innovations plus modestes – accueillies sans tambour ni trompette – qui peuvent néanmoins avoir un effet notable sur nos activités et notre marque.

Par exemple, nous avons lancé une fonction de vérification de l'identité par empreinte digitale pour notre application mobile. Aux États-Unis, nous avons mis en place la vérification de l'identité par système vocal dans nos centres de contacts clients, offrant ainsi à nos clients plus de commodité et de sécurité.

Nous voulons aussi qu'il soit plus facile pour nos collègues de se concentrer sur ce qu'ils font le mieux, c'est-à-dire servir nos clients. Aussi peuvent-ils maintenant télécharger des applications internes conçues pour leur simplifier une grande variété de tâches.

Notre secteur de l'assurance a mis en œuvre un processus de traitement des réclamations sans papier qui nous permet de faire d'importants gains de temps et de ressources – et de sauver à peu près 250 arbres par année.

Dans le cadre de notre évolution, nous avons aussi veillé à diversifier nos sources de revenus. Cela reflète l'éventail de moteurs de croissance qui sont intégrés à nos activités et aux marchés dans lesquels nous sommes présents.

Nous transformons aussi nos canaux de distribution en flux de revenus. À l'heure actuelle, un pourcentage grandissant de nos ventes proviennent des canaux numériques. Et l'élan se poursuit, comme le montre cet exemple aux États-Unis : 15 % des ventes de comptes-chèques, ce qui représente une hausse de 9 % sur douze mois, et plus de 20 % des ventes de cartes de crédit se font par voie numérique.

Cela ne signifie pas que nous ne rencontrons pas de difficultés.

L'économie canadienne se transforme de manières qui limitent ses perspectives de croissance à moyen terme.

La population vieillissante est un facteur.



Nous sommes aussi à la fin d'un supercycle des matières premières.

Et le marché immobilier, qui a été un pivot de l'activité économique ces dernières années, aura beaucoup de mal à continuer de l'être pour de nombreuses raisons, notamment le resserrement des règles et de la réglementation hypothécaires.

De toute évidence, le marché immobilier de la région du Grand Toronto constitue une exception. Le prix des maisons a augmenté de 19 % en moyenne durant les douze derniers mois, ce qui pèse plus lourd sur l'abordabilité. Une correction soudaine pourrait avoir des répercussions importantes sur l'économie. Un scénario plus probable, cependant, est que la remontée des taux d'intérêt aux États-Unis exercera une pression à la hausse sur nos taux. On pourrait avoir là le catalyseur permettant de ramener le marché de l'immobilier de la région du Grand Toronto à un rythme plus soutenable.

Le secteur des Services de détail au Canada est un excellent moteur de croissance qui jouit d'une solide image de marque. Voici une façon d'envisager son potentiel : plus de 50 % des Torontois ont une relation avec nous.

Mais vu la taille et l'envergure de nos activités au Canada, comme je l'ai mentionné précédemment, nous ne sommes pas insensibles au rythme de l'économie dans son ensemble.

La situation aux États-Unis aidera à contrebalancer le ralentissement de la croissance. De solides chiffres sur l'emploi, un marché immobilier plus robuste, la confiance grandissante des consommateurs et des propriétaires d'entreprise et la hausse des taux d'intérêt sont des signes prometteurs pour notre institution riche en dépôts.

Pour tirer profit de l'essor de l'économie la plus importante au monde, la TD a l'envergure nécessaire, une marque formidable fondée sur le service à la clientèle et la commodité et une bonne diversification de ses activités.





Deux récentes acquisitions aux États-Unis permettront de renforcer notre capacité à tirer profit de la conjoncture positive, d'attirer de nouveaux clients, d'approfondir nos relations avec les clients existants et de stimuler la croissance interne.

L'achat d'Albert Fried & Company permet à Valeurs Mobilières TD d'intégrer les activités de courtage de premier ordre à son offre de services, un élément clé de notre expansion continue aux États-Unis.

Notre partenariat avec TD Ameritrade visant l'acquisition de Scottrade Financial Services permet aux deux entreprises de profiter d'une plus grande envergure et d'occasions plus nombreuses pour concrétiser nos stratégies de croissance.

De façon générale, d'autres facteurs exigent que notre secteur s'adapte. La TD doit faire de même.

À la lumière des exigences réglementaires nouvelles et émergentes, d'importantes ressources seront requises pour que les institutions financières assurent leur conformité.

Le contexte concurrentiel se transforme à une vitesse inégalée. Les relations avec les clients évoluent. La capacité à créer une culture d'innovation distinguera les chefs de file des retardataires. C'est pourquoi nous accélérons notre propre transformation numérique.

Les attentes des clients évoluent aussi – les clients s'attendent à ce que nous répondions aux normes les plus élevées et que nous agissions non seulement dans leur intérêt, mais aussi dans celui de l'ensemble de la collectivité.

Par exemple, nous savons que notre rôle dans le projet d'oléoduc de la Dakota Access a été remis en question.

Permettez-moi de prendre quelques minutes pour parler de notre rôle et, plus largement, de notre approche au financement du secteur de l'énergie.



La TD est une des 17 banques qui financent le projet de pipeline souterrain reliant le Dakota du Nord aux raffineries américaines.

Nous comprenons les préoccupations qui ont été soulevées quant à notre engagement dans ce projet, et nous les respectons, tout comme nous comprenons et respectons les manifestations pacifiques qui ont eu lieu, pour la plupart, afin que les gens s'expriment à ce sujet.

La TD a joué un rôle primordial au nom des bailleurs de fonds pour recruter un expert des droits de la personne indépendant afin que celui-ci mène un examen et recommande aux promoteurs des améliorations à apporter à leurs politiques sociales et à leurs procédures à l'avenir.

Il reste que certains pourraient avoir du mal à concilier notre rôle dans ce projet et notre engagement à exercer nos activités dans le respect de l'environnement. Nous avons choisi une approche équilibrée.

Nous croyons que, dans un avenir prévisible, les ressources énergétiques conventionnelles, comme le pétrole et le gaz, continueront de porter l'économie, de créer des emplois et de soutenir la qualité de vie que veulent nos clients et nos collectivités. La transition vers une économie plus faible en carbone se fera petit à petit. Nous continuerons donc à nous investir dans l'exploitation responsable des ressources naturelles.

Cela n'empêche pas que nous avons été des promoteurs hâtifs et actifs de l'économie plus faible en carbone.

Par exemple :

La TD a été la première banque nord-américaine à devenir neutre en carbone – c'était en 2010. Nous nous sommes engagés à ne pas augmenter nos émissions de gaz à effet de serre.



Depuis 2006, notre financement de l'économie plus faible en carbone s'établit à plus de 10 milliards de dollars. Quatre-vingt-dix-sept pour cent de l'ensemble de notre portefeuille de prêts est axé sur des secteurs qui ne sont pas considérés comme étant d'importants émetteurs de gaz à effet de serre.

Nous avons été la première banque commerciale du Canada à émettre une obligation verte et nous avons orchestré le placement de quelque 6,5 milliards de dollars de cet instrument financier innovateur.

Tout cela contribue à expliquer pourquoi nous sommes la seule banque canadienne à avoir été inscrite dans l'indice mondial Dow Jones de développement durable l'an dernier.

J'aimerais revenir à ce que j'ai dit plus tôt concernant les facteurs qui obligent notre secteur à s'adapter, pour vous donner un dernier exemple.

Les marchés restent sensibles aux événements géopolitiques, comme les élections en France et en Allemagne, ainsi que les négociations actuelles entourant le retrait de la Grande-Bretagne de l'Union européenne. Un changement dans la politique commerciale des États-Unis pourrait avoir de profondes conséquences sur l'économie mondiale tandis que les menaces émergentes, comme le cyberterrorisme, pourraient miner la confiance des investisseurs et des clients.

C'est donc dans un tel contexte de perturbation et de changement potentiels que la TD doit continuer à s'adapter et à évoluer.

Cela dit, notre capacité d'adaptation importe moins que les qualités que nous avons réussi à préserver.

Par exemple :

L'importance que la TD accorde à la croissance interne – dans le respect de notre appétence au risque – nous permet d'obtenir une source stable de croissance prévisible des bénéfices pour nos actionnaires.



En améliorant notre offre d'expérience légendaire et en donnant des conseils judicieux, nous aidons nos clients à acquérir la confiance dont ils ont besoin pour réaliser leurs aspirations.

Favoriser l'inclusion et prôner la diversité permet à nos collègues et à nos collectivités de prospérer.

Bref, notre entreprise est fondée sur ce qui compte le plus pour vous.

Nous recrutons des personnes formidables et veillons à leur perfectionnement.

Nous nous adaptons constamment au monde qui nous entoure. Mais nous n'abandonnerons pas ce qui permet à la TD de se distinguer sur le marché.

J'aimerais parler de façon plus générale de notre pays, le Canada.

Nous sommes incroyablement fiers de nos racines canadiennes. Nous sommes heureux de contribuer au succès futur de notre nation.

Le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada est l'occasion pour nous de réfléchir au genre de pays que nous voulons tous.

La TD reconnaît l'importance économique et sociale des espaces verts. Les parcs ont des effets bénéfiques sur notre santé et notre mieux-être et sur la qualité de l'air, sans oublier qu'ils réduisent les coûts énergétiques et augmentent la valeur des propriétés.

Les espaces verts nous rassemblent – ce sont des espaces pour tous qui donnent aux Canadiens un sentiment d'appartenance à la collectivité.

C'est pourquoi, pour célébrer le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada, la TD travaille à créer et à revitaliser des espaces verts dans des collectivités dans tout le pays. Les projets que nous réaliserons permettront notamment de transformer des espaces oubliés ou sous-utilisés afin de nous rendre la vie plus agréable.



Notre économie moderne transforme aussi plusieurs aspects du travail.

Par exemple, un Canadien sur cinq travaille à temps partiel. C'est presque le double d'il y a quarante ans.

Beaucoup choisissent le travail à temps partiel pour la liberté et la flexibilité qu'il offre. Pour d'autres, c'est la seule option. D'une manière ou d'une autre, certaines questions se posent : de nos jours, est-il plus difficile d'épargner et de planifier pour l'avenir? Si oui, pour qui? Pourquoi?

Pour aider à répondre à ces questions, nous effectuerons des recherches et partagerons les résultats avec les décideurs et les principales parties prenantes, y compris le chef du développement de la littératie financière du Canada. Nous croyons qu'une compréhension commune peut contribuer à rendre les ménages canadiens plus résilients et mieux outillés pour affronter l'avenir avec confiance.

J'aimerais terminer en disant ceci :

Pour les grandes marques, les attentes sont toujours grandes.

À commencer par tous ceux et toutes celles qui portent l'épinglette TD.

À notre arrivée à la TD, nous vous avons promis – et nous nous sommes promis – d'aider à enrichir la vie de nos clients, de nos collectivités et de nos collègues.

C'est notre but avoué. J'ai parlé aujourd'hui de ce que nous faisons pour mettre à profit nos réussites et apprendre les uns des autres afin de renforcer ce à quoi nous tenons et ce qui nous démarque sur le marché.

Notre vision et notre but continueront d'orienter la TD et, parallèlement, de nous permettre d'obtenir d'excellents résultats au bénéfice de ceux que nous servons.

Cela comprend nos actionnaires. Nous vous sommes reconnaissants de votre soutien constant.



Et bien entendu, nous sommes reconnaissants que nos clients continuent de nous faire confiance et de faire affaire avec nous. C'est un privilège pour nous de vous aider à atteindre vos objectifs financiers et à réaliser vos aspirations financières.

La TD continue d'aller de l'avant avec confiance. Nous avons tout ce qu'il nous faut pour livrer concurrence, croître et réussir dans un avenir qui s'annonce très prometteur.

Merci.