

# CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE DE LA JOURNÉE DES INVESTISSEURS 2023

## 8 JUIN 2023

### AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ

---

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION SONT UNE REPRÉSENTATION TEXTUELLE DE LA CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE DE LA JOURNÉE DES INVESTISSEURS 2023 DE LA BANQUE TORONTO-DOMINION (LA « TD »). 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 DU CONTENU DE LA CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE. EN AUCUN CAS LA TD N'ASSUME QUELQUE RESPONSABILITÉ QUE CE SOIT À L'ÉGARD DE DÉCISIONS DE PLACEMENT OU D'AUTRES DÉCISIONS PRISES EN FONCTION DES RENSEIGNEMENTS FOURNIS DANS LE SITE WEB DE LA TD OU DE LA PRÉSENTE TRANSCRIPTION. LES UTILISATEURS SONT INVITÉS À PRENDRE CONNAISSANCE DE LA WEBDIFFUSION ELLE-MÊME (ACCESSIBLE SUR TD.COM/FRANCAIS/INVESTISSEURS), AINSI QUE DES DOCUMENTS DÉPOSÉS PAR LA TD AUPRÈS DES ORGANISMES DE RÉGLEMENTATION, AVANT DE PRENDRE DES DÉCISIONS DE PLACEMENT OU AUTRES.

### MISE EN GARDE À L'ÉGARD DES ÉNONCÉS PROSPECTIFS

---

De temps à autre, la Banque (comme elle est définie dans le présent document) 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 (SEC) 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 médias et à d'autres personnes. Tous ces énoncés sont faits conformément aux dispositions d'exonération et se veulent des énoncés prospectifs aux termes de la législation en valeurs mobilières applicable du Canada et des États-Unis, notamment de la *Private Securities Litigation Reform Act of 1995* des États-Unis. Les énoncés prospectifs comprennent, entre autres, les énoncés figurant dans le présent document, dans le rapport de gestion (le « rapport de gestion de 2022 ») du rapport annuel 2022 de la Banque à la rubrique « Sommaire et perspectives économiques », aux rubriques « Principales priorités pour 2023 » et « Contexte d'exploitation et perspectives » pour les secteurs Services bancaires personnels et commerciaux au Canada, Services de détail aux États-Unis, Gestion de patrimoine et Assurance et Services bancaires de gros, et à la rubrique « Réalisations en 2022 et orientation pour 2023 » pour le secteur Siège social, ainsi que dans d'autres documents précisant les objectifs et les priorités de la Banque pour 2023 et les années suivantes et les stratégies pour les atteindre, le contexte réglementaire dans lequel la Banque exerce ses activités, et le rendement financier attendu de la Banque. Les énoncés prospectifs se reconnaissent habituellement à l'emploi de termes et expressions comme « objectif », « cible », « 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 prospectifs obligent la Banque à formuler des hypothèses et sont assujettis à des risques et incertitudes, généraux ou spécifiques. Particulièrement du fait de l'incertitude quant à l'environnement physique et financier, à la conjoncture économique, au climat politique et au cadre réglementaire, ces 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, isolément ou collectivement, de tels écarts incluent les risques, notamment, stratégiques, de crédit, de marché (y compris le risque de position sur titres de participation, le risque sur marchandises, le risque de change, le risque de taux d'intérêt et le risque d'écart de taux), d'exploitation (y compris les risques liés à la technologie, à la cybersécurité et à l'infrastructure), de modèle, d'assurance, de liquidité, d'adéquation des fonds propres, ainsi que les risques juridiques, réglementaires et liés à la conduite, d'atteinte à la réputation, environnementaux et sociaux, et les autres risques. Ces facteurs de risque comprennent notamment la conjoncture économique et commerciale dans les régions où la Banque exerce ses activités; le risque géopolitique; le risque d'inflation; d'augmentation des taux d'intérêt et de récession; les répercussions économiques, financières et autres d'une pandémie comme la pandémie de COVID-19; la capacité de la Banque à mettre en œuvre ses stratégies à long terme et ses principales priorités stratégiques à court terme, notamment réaliser des acquisitions et des ventes, fidéliser la clientèle et élaborer des plans stratégiques; les risques liés à la technologie et à la cybersécurité (y compris les cyberattaques, les violations des données et les défaillances technologiques) visant la technologie informatique, Internet, les systèmes d'accès au réseau ou les autres systèmes ou services de communications voix-données de la Banque; le risque de modèle; la fraude à laquelle la Banque est exposée; le défaut de tiers de se conformer à leurs obligations envers la Banque ou ses sociétés affiliées, notamment relativement au traitement et au contrôle de l'information et d'autres risques découlant de l'utilisation par la Banque de fournisseurs de services tiers; l'incidence de la promulgation de nouvelles lois et de nouveaux règlements et de la modification des lois et des règlements actuels ou de leur application, y compris, sans s'y restreindre, les lois fiscales, les lignes directrices en matière d'information sur les fonds propres et les directives réglementaires en matière de liquidité; la surveillance réglementaire et le risque de conformité; la concurrence accrue exercée par les sociétés établies et les nouveaux venus (y compris de la concurrence d'entreprises de technologie financière et autres grands concurrents technologiques); l'évolution des attitudes des consommateurs et des technologies perturbatrices; l'exposition aux litiges et aux affaires réglementaires d'envergure; la capacité de la Banque de recruter, former et maintenir en poste des talents clés; les changements apportés aux notations de crédit de la Banque; les variations des taux de change, des taux d'intérêt, des écarts de taux et du prix des actions; l'augmentation des coûts de financement et de la volatilité des marchés causée par l'illiquidité des marchés et la concurrence pour l'accès au financement; le risque de transition du taux interbancaire offert (IBOR); les estimations comptables critiques et les changements apportés aux normes, politiques et méthodes comptables utilisées par la Banque; les crises d'endettement potentielles et existantes à l'échelle internationale; le risque environnemental et social (y compris les changements climatiques); et l'occurrence d'événements catastrophiques naturels et autres que naturels et les demandes d'indemnisation qui en découlent. La Banque avise le lecteur que la liste qui précède n'est pas une liste exhaustive de tous les facteurs de risque possibles et que 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 2022, telle qu'elle peut être mise à jour dans les rapports aux actionnaires trimestriels déposés par la suite et dans les communiqués (le cas échéant) relatifs à tout événement ou à toute transaction dont il est question aux rubriques « Acquisitions importantes », « Événements importants, événements postérieurs à la date de clôture et acquisitions en cours » ou « Événements importants et postérieurs à la date de

clôture » dans le rapport de gestion pertinent, lesquels peuvent être consultés sur le site Web [www.td.com/fr](http://www.td.com/fr). Le lecteur doit examiner ces facteurs attentivement, ainsi que d'autres incertitudes et événements possibles, de même que l'incertitude inhérente aux énoncés prospectifs, avant de prendre des décisions à l'égard de la Banque. Il ne doit pas se fier indûment aux énoncés prospectifs de la Banque.

Les hypothèses économiques importantes étayant les énoncés prospectifs contenus dans le présent document comprennent les suppositions relatives au futur taux de croissance du marché pour les prêts pour entreprises, les dépôts de base et les prêts automobiles de détail au Canada, ainsi que la capacité des Services bancaires aux entreprises au Canada de réussir à attirer et à fidéliser la clientèle, à attirer et à fidéliser les employés et à mettre en œuvre les initiatives de gain de capacité et l'amélioration des processus. D'autres hypothèses importantes sont décrites dans le rapport de gestion de 2022 à la rubrique « Sommaire et perspectives économiques », aux rubriques « Principales priorités pour 2023 » et « Contexte d'exploitation et perspectives » pour les secteurs Services bancaires personnels et commerciaux au Canada, Services de détail aux États-Unis, Gestion de patrimoine et TD Assurance et Services bancaires de gros; et à la rubrique « Réalisations en 2022 et orientation pour 2023 » pour le secteur Siège social, qui peuvent être mises à jour dans les rapports aux actionnaires trimestriels déposés par la suite. Tout énoncé prospectif contenu dans le présent document représente l'opinion 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, les priorités et le rendement financier prévu de la Banque aux dates indiquées et pour les périodes closes à ces dates, et peut ne pas convenir à d'autres fins. La Banque n'effectuera pas de mise à jour de quelque énoncé prospectif, écrit ou verbal, qu'elle peut faire de temps à autre directement ou indirectement, à moins que la législation en valeurs mobilières applicable ne l'exige.

## **PARTICIPANTS DE L'ENTREPRISE**

---

**Bharat Masrani**

*Président du Groupe et chef de la direction, Groupe Banque TD*

**Kelvin Tran**

*Chef des finances, Groupe Banque TD*

**Raymond Chun**

*Chef de groupe, Gestion de patrimoine et TD Assurance, Groupe Banque TD*

**Brooke Hales**

*Chef, Relations avec les investisseurs, Groupe Banque TD*

## **PARTICIPANTS À LA CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE**

---

**Scott Chan**

*Analyste, Canaccord Genuity*

**Ebrahim Poonawala**

*Analyste, Bank of America*

**Mike Rizvanovic**

*Analyste, Keefe, Cruyette, & Woods, Inc.*

**Paul Holden**

*Analyste, CIBC Marchés des Capitaux*

**Sohrab Movahedi**

*Analyste, BMO Marchés des capitaux*

**Meny Grauman**

*Analyste, Services bancaires et marchés mondiaux, Banque Scotia*

## QUESTIONS ET RÉPONSES

---

### **Brooke Hales – Chef, Relations avec les investisseurs, Groupe Banque TD**

Merci, Kelvin. Je vais inviter Ray et Bharat sur la scène pour notre dernière période de questions. Veuillez concentrer vos questions sur les activités de Gestion de patrimoine et TD Assurance au Canada ainsi que sur l'aperçu financier. Encore une fois, nous commencerons par les questions dans la salle avant de passer à la webdiffusion.

[Instructions sur la webdiffusion] Allons-y.

---

### **Scott Chan – Analyste, Canaccord Genuity**

Scott Chan, de Canaccord Genuity. Ray, vous avez parlé de la gestion d'actifs. Sur votre diapositive sur les placements alternatifs, il est indiqué 32 G\$ et des actifs gérés totaux de 400 G\$. Quelle part de ces 32 G\$ provient de Greystone? Et cette pondération entre 5 et 10 % vous paraît-elle appropriée pour l'avenir, dans un contexte où les placements alternatifs sont plus en demande?

---

### **Raymond Chun – Chef de groupe, Gestion de patrimoine et TD Assurance**

Oui. La majeure partie de ces 32 G\$ provient de Greystone. Et nous constatons que nos grands clients institutionnels ont adopté une approche d'investissement selon laquelle ils équilibrent maintenant les actions, les titres à revenu fixe et les produits alternatifs. Cette tendance continue à prendre de l'ampleur sur le marché. Je pense donc qu'il y aura de plus en plus d'intérêt envers les produits alternatifs dans l'avenir.

---

### **Scott Chan – Analyste, Service de recherche, Canaccord Genuity**

Deuxième question pour Bharat. Votre nouvel objectif à moyen terme, un rendement des capitaux propres de 16 % et plus, vous l'avez presque atteint l'an passé et vous avez beaucoup de capital excédentaire. Comment équilibrez-vous ce nouvel objectif? Il semble prudent par rapport aux 16 G\$ de capital excédentaire que vous avez à dépenser.

---

### **Bharat Masrani – Président du Groupe, chef de la direction et administrateur, Groupe Banque TD**

Cela semble prudent. Vous devriez en parler avec mon équipe de direction. Si vous regardez les résultats de la TD, quand les taux sont bas ou raisonnablement solides, quand les exigences de capital sont plus élevées ou plus faibles, nous produisons un rendement des capitaux propres constant. Le modèle d'affaires s'adapte. Et la raison, vous l'avez entendue aujourd'hui. Nos activités sont de grande envergure et continuent de croître. Nous créons des occasions pour faire croître une entreprise dont l'envergure est déjà très grande. Michael vous a dit qu'un Canadien sur trois effectue ses opérations bancaires à la TD. Et c'est le cas de plus d'un Torontois sur deux. Malgré cela, si nous continuons à nous développer, et j'en profite pour dire que la TD croît depuis 168 ans, nous générerons des rendements.

Vous dites que nos niveaux de capital sont très élevés, et c'est une bonne chose. Je crois que Kelvin l'a dit, et j'en ai parlé plus tôt, nous vivons dans une période d'incertitude économique. C'est une bonne chose. Il est bon pour une banque d'avoir beaucoup de capitaux. Sommes-nous en train d'utiliser des tactiques dilatoires en prévision du moment où ces capitaux se seront normalisés? Je ne pense pas, parce qu'il y a tellement d'impondérables. Nous avons déjà vécu cette situation. Se fixer un tel objectif par rapport à ce que font nos concurrents, c'est parfait, et je suis convaincu que nous l'atteindrons.

---

**Ebrahim Poonawala – Analyste, Bank of America Securities**

Ebrahim Poonawala, de Bank of America. Une question pour Kelvin. Parlez-nous des placements échelonnés et de votre mode de gestion de la trésorerie. Si on pense aux 12 à 18 prochains mois, alors que les taux devraient encore augmenter, et à la trajectoire de la marge d'intérêt nette, qu'est-ce que cela signifie pour le revenu d'intérêts net? Et par ailleurs, si au cours des 12 prochains mois, la Banque du Canada réduit les taux, qu'est-ce que cela signifie pour la marge et le revenu d'intérêts net? Est-ce que cela rend le levier opérationnel difficile à combiner dans ce contexte?

---

**Kelvin Tran – TD – Chef de groupe et chef des finances**

Oui. Nous avons donné notre avis sur la marge d'intérêt nette, mais il est difficile de prévoir aussi loin; lors de la conférence téléphonique sur les résultats du T2, nous avons parlé d'une pression qui se ferait sentir au T3. Puis, lorsque les placements échelonnés ont commencé à entrer en jeu, on pouvait s'attendre à ce que les marges s'améliorent. Dans notre modèle, fondé sur les Services économiques TD, nous prévoyons certaines réductions de taux à la fin de 2023 ou en 2024. Il y aura alors une pression sur les dépôts pour ce qui est des marges. Mais nous sommes contents, car nous continuerons à stimuler la croissance des volumes pendant cette période. Et comme vous l'avez entendu plus tôt, nous avons mis en œuvre des initiatives importantes pour stimuler également la croissance d'autres types de revenus. Ainsi, la combinaison de toutes ces activités nous aidera à réaliser une croissance de 7 à 10 % du résultat par action.

---

**Ebrahim Poonawala – Analyste, Bank of America Securities**

Quelles seraient les conséquences, compte tenu de la croissance du volume évoquée par Michael, si cela devait se produire? Avez-vous imaginé un scénario dans lequel vous verriez le revenu d'intérêts net baisser de manière significative?

---

**Kelvin Tran – TD – Chef de groupe et chef des finances**

Cela dépend vraiment de l'ampleur de la baisse des taux et de la situation économique. Mais nous ne considérons pas seulement la marge d'intérêt nette comme telle; nous tenons également compte de l'ensemble des activités, et de leur mode d'interaction. Nous modélisons différents scénarios. Et avec cela, nous sommes à l'aise avec une augmentation de 7 à 10 % à moyen terme.

---

**Bharat Masrani – Président du Groupe, chef de la direction et administrateur, Groupe Banque TD**

J'aimerais ajouter quelque chose. Parfois, cela ne s'arrime pas clairement à la stratégie de la TD en matière de placements échelonnés. Ce n'est pas un secret d'État. Mais maintenant, les taux cycliques sont beaucoup plus élevés que lorsque nous avons commencé à utiliser les placements échelonnés. Cela nous place en bonne position pour l'avenir.

Deuxièmement, lorsque nous parlons de cycles de taux, il faut savoir qu'une partie de notre portefeuille est sensible aux taux, et qu'une partie de notre portefeuille ne l'est pas. La façon dont le bêta se comporte du côté de la sensibilité aux taux aura des répercussions considérables sur votre question. Et lorsque les taux étaient vraiment bas – les bêtas sont restés bas pendant un certain temps lorsque les taux ont commencé à augmenter. C'était favorable. L'avenir nous dira si le même scénario se reproduira. Il y a donc beaucoup d'impondérables. Mais il suffit de dire que compte tenu de nos antécédents, si nous obtenons la croissance de volume promise par les chefs d'unité, et ceci sans réduire les activités de base de la TD, nous ne voulons pas être en concurrence sur les prix pour chaque produit, etc., il est raisonnable de penser qu'à mesure que les volumes augmentent, le revenu d'intérêts net augmente aussi.

---

**Mike Rizvanovic – Analyste, Keefe, Bruyette & Woods, Inc.**

Mike Rizvanovic, de KBW. Une question pour Ray sur le secteur des assurances. Si on se reporte à la période 2013-2014, vous aviez enregistré des résultats supérieurs en assurance automobile en Ontario et en Alberta, et par une marge assez importante. Par la suite, vous avez subi des pertes de souscription pendant quelques années. À la lumière des sinistres attribuables à des catastrophes, qui ont été très élevés et imprévisibles, et des vols de voitures qui sont de plus en plus fréquents actuellement, qu'est-ce qui vous permet de croire que vous ne ferez pas la même erreur? Car il semble bien que vous cherchiez à enregistrer de meilleurs résultats que le secteur de manière plus générale pour vos activités d'assurance.

---

**Raymond Chun – Chef de groupe, Gestion de patrimoine et TD Assurance, Groupe Banque TD**

C'est juste. Merci pour votre question. Je vais répondre aux différents volets de celle-ci. Si l'on considère la période 2013 jusqu'à la période de croissance dont vous parlez, j'aimerais noter que nous avons ajouté, au cours des dix dernières années, énormément de talents et de capacités au sein de nos activités d'assurance. Cela inclut les actuaires, notre équipe de gestion des risques et toutes nos équipes de produits chargées de la conformité. Ainsi, du point de vue des talents, nous avons investi pour développer nos équipes dans toute la gamme d'activités et de fonctions de contrôle. Je dirais donc qu'il y a des talents très diversifiés au sein du secteur d'assurance.

Deuxièmement, lorsqu'il y a des sinistres importants liés à des événements météorologiques ou à des catastrophes, il importe d'avoir un programme de réassurance adéquat qui minimise et stabilise, d'un point de vue financier, les fluctuations attribuables à des sinistres importants sur les prêts ou à des événements météorologiques de grande ampleur.

Que faisons-nous alors? Sur une base annuelle, nous modélisons différents scénarios importants pour les sinistres liés à des catastrophes. Nous examinons le nombre de ces événements (la fréquence) et leur gravité. Nous déterminons ce qui arriverait dans notre tour si la capacité de réassurance devait changer sur le marché. Nous regardons tout cela et, tous les ans, nous rajustons nos prix pour nous assurer qu'ils tiennent compte de tous ces impondérables.

J'aimerais vous dire quelque chose. Nous avons adopté une approche très prudente à l'égard de notre tour de réassurance, et nous veillons, évidemment, à répondre aux exigences du BSIF. On compte 59 événements catastrophiques (événements de grande ampleur liés aux conditions météorologiques) au cours des 10 dernières années. Le montant brut de ces sinistres, combiné en totalité, s'élève à 2,1 G\$. Notre tour pour les sinistres liés à des catastrophes est actuellement de 2,1 G\$ pour l'année. Nous adoptons une approche très prudente pour nous assurer que nous disposons de programmes de réassurance suffisants pour gérer nos programmes. Chaque année, nous organisons des séances d'examen critique entre nos équipes de risques, nos équipes actuarielles et nos équipes de produits, de façon continue sur une base mensuelle, pour nous assurer que nos prix sont adéquats dans chaque marché (assurance automobile et assurance habitation) dans lequel nous sommes en concurrence.

---

**Mike Rizvanovic – Analyste, Keefe, Bruyette & Woods, Inc.**

Une question complémentaire rapide. Y a-t-il une raison pour laquelle vous n'avez pas fait d'acquisition dans le secteur de l'assurance de dommages au Canada? Vous êtes manifestement bien engagé dans ce type d'activité. Vous êtes un acteur relativement important dans les marchés où vous êtes en concurrence. Compte tenu de la fragmentation du marché, n'avez-vous pas vu des occasions intéressantes au fil du temps? Et que pensez-vous du potentiel de fusions-acquisitions à l'avenir, compte tenu de votre « trésor de guerre »?

---

**Raymond Chun – Chef de groupe, Gestion de patrimoine et TD Assurance, Groupe Banque TD**

Comme vous l'avez entendu dans ma présentation, nous croyons fermement que le modèle gagnant est le modèle direct. Et la très grande majorité des occasions que présente l'économie canadienne sont des modèles fondés sur le courtage. De ce point de vue, nous ne croyons pas que ce soit le modèle le plus approprié pour l'avenir. Il n'y a pas beaucoup d'acteurs œuvrant dans ce créneau; nous sommes probablement parmi les seuls à utiliser les modèles directs sur le marché canadien. Et c'est vraiment la raison la plus importante.

---

**Paul Holden – Analyste, Marchés mondiaux CIBC**

Paul Holden, de la CIBC. Première question pour Kelvin. Les ambitions de croissance qui ont été fixées et les capitaux générés par ces activités sont très élevés à mon avis. Est-ce que vos plans sont suffisants, et sont-ils autofinancés? C'est ce que j'aimerais savoir du point de vue du capital. Ou bien les ambitions de croissance sont-elles suffisamment élevées pour que vous puissiez dans le capital excédentaire actuel?

---

**Kelvin Tran – TD – Chef de groupe et chef des finances**

Oui. Je crois que cela dépend du chemin emprunté dès le départ, lorsqu'on investit dans certaines de ces activités, et les initiatives qui sont prises. En outre, en cette période d'incertitude et de rareté des capitaux, certaines banques reculent, et c'est pour nous une excellente occasion de passer à l'offensive. Donc, si ces occasions produisent un bon rendement des capitaux propres, nous investirons d'emblée et générerons du rendement au fil du temps. C'est ainsi que nous voyons les choses, une occasion à la fois.

---

**Paul Holden – Analyste, Marchés mondiaux CIBC**

Maintenant, une question pour Raymond. En vous écoutant parler de Placements directs, j'ai l'impression que le « Saint-Graal » de la gestion de patrimoine consiste à convertir les activités fondées sur les opérations en activités fondées sur les honoraires. Celles-ci sont plus stables, tendent à être plus rentables au fil du temps et permettent de développer une clientèle. Vous avez parlé d'investir massivement dans les activités fondées sur les opérations. Pouvez-vous nous expliquer comment vous équilibrez ces deux types d'activités?

---

**Raymond Chun – Chef de groupe, Gestion de patrimoine et TD Assurance, Groupe Banque TD**

Bien sûr. La bonne nouvelle, c'est que nous bénéficions d'un élan formidable dans toutes nos activités liées à la gestion de patrimoine. Pour répondre à votre question, il s'agit de trouver l'équilibre. Nous disposons d'un avantage de taille avec Placements directs; c'est un élément important pour la TD. Vous avez vu la différence entre nous et nos homologues les plus proches pour ce qui est du RCP. Nous continuons à innover et à investir dans Placements directs, parce que nous pensons disposer d'un avantage concurrentiel et pouvons élargir notre part de marché. Et c'est ce que vous constatez. Lorsque nous avons lancé NégociTitres TD l'année dernière pour répondre aux besoins de nos clients plus jeunes qui sont plus sensibles aux prix et qui commencent tout juste à investir, la réponse a été très enthousiaste. Nous pensons donc que notre plateforme Placements directs est appelée à connaître une croissance considérable.

Et pour nos activités fondées sur les honoraires, comme je l'ai dit dans la présentation, l'un de nos objectifs stratégiques est d'accélérer la distribution de conseillers dans tout le pays. Nous disposons d'un éventail de conseillers dans notre secteur Gestion de patrimoine : planificateurs financiers qui s'occupent des clients dans la fourchette inférieure (ceux qui commencent à investir), des services de courtage de plein exercice, des gestionnaires de fonds discrétionnaires, ainsi que notre bureau de gestion de patrimoine familial. Nous continuons donc à investir dans nos activités générant des honoraires, Paul, mais nous jouons aussi sur le fait que nous disposons d'un énorme avantage d'échelle à la fois au sein de Placements directs et de Gestion de Placements. Et du point de vue de l'efficacité du rendement de nos placements, il s'agit de deux secteurs formidables pour l'avenir.

---

**Sohrab Movahedi – Analyste, BMO Marchés des capitaux**

Bharat, avec l'introduction de l'objectif de rendement des capitaux propres à moyen terme, quelles seront les répercussions sur la prise de décisions en matière d'affectation du capital de la Banque, alors qu'il n'y avait pas encore d'objectif à cet égard?

---

**Bharat Masrani – Président du Groupe, chef de la direction et administrateur, Groupe Banque TD**

Je pense qu'il est simpliste de dire que nous n'avons pas d'objectif. Nous examinons la manière dont nous affectons le capital dans les différents secteurs. Nous avons la chance d'avoir des secteurs extraordinaires. Il est difficile de retirer du capital parce que toutes nos activités, et en particulier les secteurs de grande envergure, génèrent bien plus que notre coût en capital. Même en rajustant le risque pour des secteurs bien précis, cela génère beaucoup plus que notre coût en capital. C'est quelque chose de difficile à faire, car pourquoi voudrait-on « affamer » un secteur?

Mais dans l'ensemble, si vous regardez notre portefeuille mondial, les différentes activités, vous constaterez que certains secteurs d'activité ont pris de l'expansion; j'ai cru qu'il était approprié de donner un chiffre. Nous sommes très à l'aise avec un taux de 16 %, car il s'agit d'un bon taux par rapport à tous les paramètres que vous voyez sur le marché. Vous voyez les résultats de la TD au fil des ans.

Et n'oubliez pas que lorsque nous avons commencé à investir massivement dans d'autres marchés, il s'agissait pour nous de marchés naissants. Nous y perdions de l'argent. Nous avons gardé le cap grâce à notre capacité à générer d'excellents rendements dans nos activités matures. Nous poursuivrons sur cette voie. Lorsque cela s'avérera judicieux, nous pénétrons dans de nouveaux secteurs, de nouveaux marchés, tant que nous restons dans ce que j'appellerais « l'enveloppe de crédibilité financière », parce que nous voulons nous assurer qu'à long terme et à moyen terme, nous générerons des rendements dont nous serons fiers et que les investisseurs attendent de la TD.

---

**Sohrab Movahedi – Analyste, BMO Marchés des capitaux**

D'accord. Pour être certain d'avoir bien compris : il ne s'agit pas nécessairement d'un seuil que vous utilisez pour prendre des décisions en matière d'affectation du capital. Par exemple, si une occasion d'acquisition se présentait, il ne serait pas nécessaire qu'elle offre un rendement de 16 %.

---

**Bharat Masrani – Président du Groupe, chef de la direction et administrateur, Groupe Banque TD**

Non, pas du tout. Pas du tout. Nous examinerions de manière raisonnable le potentiel à long terme de l'entreprise, ses possibilités de croissance et sa dynamique de rendement, comme nous la voyons et la jugeons. Si cela a du sens, nous irons de l'avant. Nous avons pénétré de nombreux secteurs, y compris au Canada, où plusieurs personnes croyaient que cela n'avait pas de sens, mais ça a raisonnablement bien fonctionné dans notre cas.

---

**Meny Grauman – Analyste, Services bancaires et marchés mondiaux, Banque Scotia**

Raymond, vous avez montré une statistique indiquant que 70 % des clients des Services bancaires aux entreprises au Canada ne faisaient pas affaire avec Gestion de patrimoine TD. J'essaie simplement de comprendre cette statistique pour me donner un point de référence : est-ce pire que vos homologues, ou mieux? Et quelle amélioration pensez-vous pouvoir obtenir? Quel serait « l'étalon-or » à cet égard?

---

**Raymond Chun – Chef de groupe, Gestion de patrimoine et TD Assurance, Groupe Banque TD**

Je n'ai pas vu les statistiques sectorielles à ce sujet, et je ne peux donc pas me prononcer sur la comparaison avec d'autres secteurs ou d'autres groupes de référence. Mais ce que je peux vous dire, c'est que notre approche actuelle, qui consiste à placer des banquiers privés principaux dans nos centres de Services bancaires commerciaux qui travailleront aux côtés de nos directeurs des relations-clients, Services bancaires commerciaux et effectueront des appels conjoints, fait l'objet d'un projet-pilote depuis un an et connaît un succès considérable. Comme je l'ai dit dans ma présentation, Barb et moi prévoyons qu'il y aura des banquiers privés principaux dans tous nos centres de Services bancaires commerciaux d'ici la fin de 2024; nous croyons que cela conduira à une amélioration importante du taux de pénétration. J'estime qu'il s'agit d'une excellente occasion et d'une très bonne source de croissance pour les activités de gestion de patrimoine pour l'avenir.

---

**Meny Grauman – Analyste, Services bancaires et marchés mondiaux, Banque Scotia**

D'après vous, jusqu'à quel point ce chiffre peut-il baisser? Ou jusqu'à quel point peut-il augmenter?

---

**Raymond Chun – Chef de groupe, Gestion de patrimoine et TD Assurance, Groupe Banque TD**

Nous sommes au début du processus. L'année prochaine, je serai peut-être en mesure de vous donner de meilleures statistiques à ce sujet. Mais du point de vue des recommandations, si je peux aller un peu plus en détail, je veux vous dire que la TD a un ingrédient secret; nous avons passé des années à cultiver un réseau de recommandations entre les Services bancaires commerciaux et les Services de détail. Aujourd'hui, nous recevons environ 130 000 recommandations des Services de détail et des Services bancaires commerciaux, et que nous dirigeons vers Gestion de patrimoine. Notre objectif collectif serait de voir si nous pouvons doubler ce flux de recommandations de 130 000 à plus de 250 000 à l'intention de Gestion de patrimoine.

---

**Brooke Hales – Chef, Relations avec les investisseurs, Groupe Banque TD**

Prenons une question de la webdiffusion. C'est encore pour vous, Ray. Vous avez mentionné avoir comme objectif de doubler les primes d'assurance des particuliers à moyen terme. S'agit-il d'un objectif de croissance organique?

---

**Raymond Chun – Chef de groupe, Gestion de patrimoine et TD Assurance, Groupe Banque TD**

La réponse simple est oui.

---

**Bharat Masrani – Président du Groupe, chef de la direction et administrateur, Groupe Banque TD**

Très bien.

---

**Raymond Chun – Chef de groupe, Gestion de patrimoine et TD Assurance, Groupe Banque TD**

Et voici pourquoi. Nous sommes convaincus que nous disposons d'un avantage concurrentiel absolu. Et cela commence par la marque TD. Notre marque nous donne un avantage considérable sur le marché. Nous sommes également la marque d'assurance n° 1 sur le plan de la notoriété et de la prise en considération en assurance automobile et habitation. Ainsi, la combinaison de la marque TD et de la marque d'assurance n° 1, a un effet d'entonnoir. Et comme Michael l'a dit, nous disposons d'un énorme potentiel de ce point de vue.

Ajoutons que nous sommes le premier assureur sur le marché de l'affinité au Canada. Nous détenons une part de marché de 47 % avec 750 organismes d'affinité différents qui nous permettent de traiter avec leurs clients de façon exclusive. Cela représente 10 millions de clients avec lesquels nous avons la possibilité d'entrer en contact.

Troisièmement, il faut évaluer la situation du point de vue du consommateur; pour moi, il s'agit toujours de savoir où il va, ce qu'il veut. Et on voit que le vent tourne. Si la pandémie a servi à quelque chose, elle a fait en sorte d'accélérer le souhait des clients de réaliser leurs opérations bancaires en ligne et d'avoir plus d'options libre-service. Et c'est exactement notre terrain de jeu, où nous sommes les chefs de file : les assurances générales et les assurances des particuliers. À titre d'assureur direct, nous avons investi dans les solutions libre-service numériques, disposons d'une technologie de pointe et avons investi dans nos plateformes. Il s'agit maintenant d'exécuter et de poursuivre l'expansion. Nous enregistrons déjà une croissance à deux chiffres des primes dans nos activités d'assurance générale, et je suis convaincu que nous serons en mesure de doubler nos activités de manière organique.

---

#### **Brooke Hales – Chef, Relations avec les investisseurs, Groupe Banque TD**

Prenons une autre question de la webdiffusion. Celle-ci est peut-être pour Kelvin. Votre objectif de rendement des capitaux propres de 16 % et plus est-il fondé sur votre ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires de 15 % et plus, peut-être dans le cadre d'un déploiement normal du capital comme les rachats, les augmentations de dividendes, etc.?

---

#### **Kelvin Tran – TD – Chef de groupe et chef des finances**

Oui, dans le cours normal des choses, comme je l'ai dit précédemment, il s'agit de déployer du capital pour la croissance organique, la croissance inorganique, et ensuite les augmentations de dividendes et les rachats d'actions. Ce sont donc autant de leviers que nous utilisons. Nous cherchons à optimiser le numérateur, c'est-à-dire à générer des bénéfices plus élevés au fil du temps et à optimiser notre capital.

---

#### **Brooke Hales – Chef, Relations avec les investisseurs, Groupe Banque TD**

Très bien. Merci tout le monde. C'est tout le temps dont nous disposons pour la période de questions. Nous vous remercions pour vos questions et pour cette discussion passionnante. Si nous n'avons pas pu répondre à votre question lors de la webdiffusion, un membre de l'équipe Relations avec les investisseurs communiquera avec vous. J'espère vous revoir au 54<sup>e</sup> étage pour notre réception. Des ascenseurs vous amèneront dans le hall d'entrée, où le personnel vous dirigera vers les ascenseurs du 54<sup>e</sup> étage. Mais tout d'abord, permettez-moi de donner la parole à Bharat pour clore l'événement.

---

#### **Bharat Masrani – Président du Groupe, chef de la direction et administrateur, Groupe Banque TD**

Je tiens tout d'abord à remercier les chefs d'unité qui ont fait leur présentation aujourd'hui. Tout était parfait. Et bien sûr, nos panélistes, Sona, Meg et Frank, ont fait un excellent travail. Il faut un village pour organiser quelque chose comme ça, et vous avez été formidables. Je tiens également à remercier Brooke, qui a fait un travail extraordinaire comme organisatrice et nous a permis de ne pas nous perdre en cours de route. Il n'est jamais facile d'organiser le service des repas et de respecter les horaires, alors bravo Brooke. Et bien sûr, merci à tous ceux et à toutes celles qui ont assisté à l'événement, en salle ou par le biais de la webdiffusion. Merci de votre présence. Je sais que l'après-midi a été long et qu'il n'est pas facile de s'absenter une demi-journée complète. Vous avez fait preuve d'un engagement extraordinaire. Les questions étaient excellentes et très judicieuses. Et je sais qu'il y en aura d'autres lorsque nous serons à la réception, et les chefs d'unité pourront y répondre.

Je souhaite que la conversation se poursuive. Comme je l'ai dit, il est possible que nous n'ayons pas répondu à toutes les questions. Nous veillerons à faire les clarifications nécessaires.

J'espère que vous en retirerez une meilleure compréhension de nos stratégies dans nos activités canadiennes et de notre positionnement envers la croissance. Car il s'agit bien de croissance.

L'un des messages clés est l'occasion que présente Une seule TD. Ray a parlé de la présence de banquiers privés de Gestion de patrimoine et de banquiers privés dans les centres de Services bancaires commerciaux de Barb. Lorsque nous aurons le temps, Riaz pourra en parler lors de la prochaine journée des investisseurs; il vous dira que nous plaçons également des représentants, Opérations de change dans nos centres des Services bancaires commerciaux. Voilà un exemple de ce que nous faisons pour tirer parti de l'envergure de la TD : le nombre de clients, le nombre de relations que nous avons et la façon dont nous nous assurons que toute la TD est présente pour ces clients et répondre à leurs besoins. C'est formidable de voir cela. Et j'espère que vous avez également retenu que nous avons un bilan solide; je suppose que je n'ai pas besoin de vous le dire, mais notre position de capital est très solide. C'est certainement utile compte tenu du contexte économique incertain, et c'est également un levier de croissance.

Dans un monde où les capitaux sont limités et où nous sommes les seuls à ne pas être confrontés à ce problème, des occasions se présentent. Et comme vous pouvez vous y attendre, nous veillons à tirer le meilleur parti de notre position.

Et bien sûr, notre culture qui nous permet de nous distinguer des autres. Vous avez beaucoup entendu parler d'Une seule TD, mais qu'est-ce qui rend ce groupe aussi spécial? C'est la culture. C'est l'ingrédient secret de la TD. Lorsque les gens parlent d'Une seule TD, ils se demandent ce qui pourrait mieux fonctionner. Vous êtes une grande banque, vous travaillez en silo. Mais quand les gens arrivent à la TD, ils se disent que cet endroit est différent. Un banquier commercial veut savoir si le client a une carte de crédit TD. Un banquier des Services bancaires de gros, croyez-le ou non. Et j'ai dit, Riaz, sommes-nous – voici Bob. Bob avait aussi l'habitude de dire que nous devons présenter toutes les capacités de la TD à nos clients. C'est quelque chose dont nous sommes vraiment fiers. Et notre ambition, malgré notre taille et notre envergure, est de croître.

Je l'ai déjà dit, nous sommes une entreprise en croissance depuis 168 ans. Nous avons toujours enregistré des résultats supérieurs à nos homologues et je ne m'attends pas à ce qu'il en soit autrement à l'avenir. Notre stratégie s'appuie sur notre avantage concurrentiel. Vous en avez beaucoup entendu parler aujourd'hui, et je suis sûr que vous en entendrez encore parler ce soir. C'est donc une période passionnante pour la TD. C'est tout simplement formidable, et j'ai la chance de compter sur une équipe extraordinaire. Je vous remercie encore une fois d'avoir participé à notre Journée des investisseurs. Et pour ceux qui sont dans la salle, je serai heureux de vous revoir au 54<sup>e</sup> étage. Merci beaucoup!