

# 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 des hypothèses sur la croissance continue de la population au Canada; la reprise et le rendement continu du marché de l'habitation au Canada; la poursuite de la conjoncture économique très favorable; la normalisation des taux d'intérêt; la capacité des Services bancaires personnels au Canada à attirer et à fidéliser avec succès les clients, y compris les nouveaux arrivants; la capacité d'attirer et de fidéliser avec succès les employés, y compris les spécialistes comme les spécialistes hypothécaires mobiles; l'investissement continu dans la mise en œuvre réussie des améliorations numériques et mobiles; et la poursuite des initiatives actuelles de comarquage ou d'autres arrangements avec certaines entreprises du secteur de détail ou des services non affiliées. 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**

---

**Michael Rhodes**

*Chef de groupe, Services bancaires personnels au Canada, Groupe Banque TD*

**Brooke Hales**

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

## PRÉSENTATION

---

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

Merci, Bharat. J'aimerais inviter Michael Rhodes, chef de groupe, Services bancaires personnels au Canada, à monter sur scène. Michael travaille pour la TD depuis 2011 et il a intégré l'équipe de la haute direction en 2017 au poste de chef de groupe, Innovation, Technologie et Services communs. Avant cela, il dirigeait les équipes Services bancaires aux consommateurs et Gestion de patrimoine aux États-Unis et nos activités de Cartes de crédit et Solutions aux commerçants en Amérique du Nord. Michael a 30 ans d'expérience dans le domaine des services financiers, mais ironiquement, il a commencé sa carrière comme ingénieur mécanicien. Veuillez accueillir Michael.

### **Michael Rhodes – Chef de groupe, Services bancaires personnels au Canada, Groupe Banque TD**

Merci, Brooke, et bon après-midi à tous. Je vous remercie beaucoup d'être venus assister à notre séance. Nous avons d'excellentes nouvelles et en fait, beaucoup de matière à couvrir. Pour simplifier les choses, je veux vous transmettre trois messages simples. Premièrement, les Services bancaires personnels au Canada sont les chefs de file sur le marché. Deuxièmement, nous jouissons d'un bel élan, ancré dans une discipline d'exécution rigoureuse. Troisièmement, nous avons des occasions de croissance ciblées particulières qui sont très prometteuses selon moi. J'ai une heure pour faire le point, mais si vous retenir ces trois messages, vous aurez compris l'essentiel. J'entrerai dans le détail dans la prochaine heure pour que vous puissiez mieux en saisir la portée. Permettez-moi de commencer par le premier message. Pourquoi est-ce que j'affirme que nous sommes le chef de file de notre secteur? Tout d'abord, notre envergure. Nous comptons plus de clients, à savoir 13 millions. Nous avons le meilleur réseau de distribution. Nous sommes situés dans les meilleurs endroits, nous offrons la plus grande couverture, nos heures d'ouverture sont les plus longues et nous avons la plus importante plateforme numérique au Canada. Nous avons la meilleure marque. Les études sur les marques des services financiers nous classent constamment au premier rang. Nous faisons affaire avec des partenaires diversifiés, qui sont souvent les meilleurs dans leur créneau, Amazon ou Aéroplan, par exemple. Nous interagissons plus avec nos clients que ne le font nos pairs. Alors avec plus d'interactions et plus de clients, nous avons une occasion inégalée d'augmenter notre part de portefeuille. Et pour compléter cette stratégie, nous gérons l'entreprise avec une approche disciplinée tout le long du cycle. Cette approche nous a bien servis par le passé et continuera de le faire à l'avenir. De plus, nous continuons d'augmenter la productivité, ce qui, compte tenu du contexte des dépenses, crée en fait l'occasion d'investir dans les capacités de la prochaine génération et la croissance. Dans son mot de bienvenue, Bharat a parlé des tendances qui façonnent les services bancaires de nos jours. Tous ces changements et perturbations, nos points forts, nos stratégies et notre exécution nous permettent de réussir dans un contexte d'exploitation en évolution. En fait, les clients continuent de choisir la TD et le rythme auquel nous acquérons de nouveaux clients s'accélère. Un Canadien sur trois fait affaire avec la TD. Pourquoi nous choisissent-ils? Ils nous choisissent parce que nous offrons des avantages pratiques, des expériences client légendaires – à la fois en personne et en ligne – et une vaste gamme de produits pour répondre à leurs besoins. Et par-dessus tout, la passion de nos conseillers pour les clients et la vigueur de notre marque sont inégalées. La TD est prête à augmenter sa part de marché. Bharat en a parlé et nous surpasserons nos concurrents en étant la banque de choix de tous les Canadiens. Voici un bref aperçu. J'aimerais vous montrer une vidéo qui présente le point de vue du client, puis nous poursuivrons...

Un client qui garde son ours en peluche TD Canada Trust pendant 45 ans, c'est trop mignon. Nous avons rencontré 10 ou 12 clients pour produire ces vidéos et une personne avait un ours en peluche depuis 40 ans. C'est ce qu'on appelle de la fidélité. Notre croissance future s'appuie sur notre envergure et nos points forts actuels. Je crois que ce que vous voyez sur cette diapositive l'illustre bien. Nous occupons l'une des deux premières parts de marché dans toutes les principales catégories de produits. Notre portée et notre couverture du marché – dans tous les canaux – nous assurent les meilleures capacités de distribution au Canada. Un plus grand nombre de Canadiens vivent dans un rayon de deux kilomètres d'une succursale TD que de toute autre banque. Autrement dit, nous sommes là où nos clients sont. En général, nos clients font leurs opérations bancaires en ligne en moyenne 40 fois par mois. Ces données

et nos solides capacités de distribution s'ajoutent à une approche disciplinée des risques et à une plus grande efficacité. Ce qui se traduit par des résultats exceptionnels. Depuis 2017, nous avons amélioré notre ratio d'efficacité de 320 pdb, pour réaliser un rendement des capitaux propres de plus de 50 % dans quatre des cinq dernières années.

Il est important d'acquérir des clients. Et il est crucial de les fidéliser à long terme. La TD fait les deux. Notre client type fait affaire avec nous depuis 17 ans. Et même si la distribution, la marque et les partenariats consolident notre position, ce sont nos collègues de première ligne qui nous démarquent. Ils ne ménagent aucun effort pour satisfaire leurs clients jour après jour. Pour commencer, nous recherchons des personnes qui ont une grande passion et bienveillance pour nos clients et il faut embaucher les bons candidats. Puis nous investissons en elles et nous les habilitons. Nos récentes données de référence externes sur l'engagement des collègues révèlent que nous nous situons dans le décile supérieur. Et notre expérience client en fait foi. Nous remercions notre formidable équipe pour le leadership dont elle fait preuve chaque jour. Nos collègues de première ligne passionnés sont l'élément de notre modèle le plus difficile à reproduire. Il est très facile d'observer la culture, mais bien plus difficile de la copier. Pour devancer la concurrence, nous prenons de nombreuses mesures et nous modernisons notamment notre façon de travailler. Bharat en a parlé. Il s'agit de la Nouvelle évolution du travail, ou NET, comme nous l'appelons. Nous changeons la façon dont la technologie et les chefs d'unité travaillent ensemble pour fournir des capacités à nos collègues et des résultats à nos clients. Il s'agit d'une transformation et les Services bancaires personnels au Canada sont à l'avant-garde. Nous avons augmenté notre cadence d'exploitation et notre agilité organisationnelle, amélioré nos processus et éliminé les facteurs improductifs pour devenir plus efficaces. Nous avons mis le turbo. Au cours du deuxième trimestre de 2023 seulement, soit le plus récent, nous avons lancé 24 fonctions pour la clientèle sur nos plateformes numériques mobiles, soit le triple de l'année précédente.

Nous savons tous que la technologie redéfinit les secteurs d'activité et les services financiers n'y font pas exception. La TD façonne l'avenir des services bancaires, en plaçant le client au centre de tout ce qu'elle fait. Par exemple, avant la fin de cette année, nous espérons faire migrer de façon sécuritaire la plupart des données sur les clients des Services bancaires personnels au Canada sur le nuage, à savoir les comptes, les interactions et les opérations. Cette mesure permettra de débloquer une mine d'informations sur les clients et il sera plus rapide d'accéder à des données fiables et à de meilleurs outils en utilisant les meilleures plateformes. Et ces informations simplifieront et personnaliseront aussi les interactions. L'IA joue un grand rôle. Grâce à Layer 6, notre capacité d'IA d'avant-garde et primée, nous facilitons le renouvellement des prêts hypothécaires, nous améliorons les modèles de risque de crédit, nous estimons les flux financiers au niveau du compte et je pourrais vous citer encore de nombreux exemples. Récemment, nous avons accéléré le traitement des demandes de prêt hypothécaire préapprouvé; le délai de décision est passé de deux heures à moins de 10 secondes. Les investissements technologiques sont importants, mais en même temps, nous misons aussi davantage sur nos talents. Les personnes comptent et de nos jours, plus que jamais de certaines façons. Nous avons ajouté plus de 750 gestionnaires, Services financiers personnels en succursale au cours des 3 dernières années. Ces collègues offrent des conseils fiables sur tout, des produits courants comme les comptes bancaires et les comptes d'épargne aux produits de placement et aux prêts hypothécaires. Et pour soutenir la croissance, nous investissons aussi dans le marketing pour augmenter la demande. Nous avons doublé l'acquisition numérique au cours des 5 dernières années et amélioré l'efficacité de façon marquée. Par exemple, depuis 2019, notre taux d'ouverture des courriels est en hausse de 17 %, et le taux de clics a grimpé de 23 %. C'est de l'argent bien dépensé.

À mesure que les attentes des clients continuent d'évoluer, la valeur du réseau de succursales TD ne se dément pas. Certains observateurs annoncent la fin des succursales depuis des années. Vous avez remarqué que le discours a changé très récemment. Certains experts bancaires mondiaux parlent de la « renaissance de la succursale ». La TD est restée fidèle à elle-même – notre réseau de succursales continue – et continuera d'être – un point fort très important. En fait, nous continuons de doubler notre part de clients dans les marchés dont la densité de succursales est élevée comparativement à ceux où elle est faible. La TD a le réseau le plus urbain au Canada et offre les plus longues heures d'ouverture. Ce qui se traduit par un plus gros volume d'affaires pour chacune de nos succursales, avec des soldes

plus élevés, plus de comptes et plus d'opérations que nos pairs. Et comme les opérations ont migré vers les canaux libre-service, les succursales de la TD évoluent également pour produire encore plus de valeur. Le ratio de collègues des ventes par rapport aux collègues de service a déjà doublé. Conséquemment, depuis 2019, les opérations en succursale ont chuté de 40 %, tandis que l'ouverture de nouveaux comptes par succursale a augmenté de 15 %. Cette situation entraîne la baisse de nos coûts de service et nous permet de réaffecter les économies dans la croissance de l'entreprise. À mesure que la nature des expériences en succursale change, nous redéfinissons notre réseau de succursales pour mieux soutenir les conservations privées axées sur les conseils. Nous prévoyons rénover plus de 200 succursales dans les 3 prochaines années, soit environ 20 % de notre réseau. En parallèle, nous réinventons aussi l'expérience au guichet automatique et nous prévoyons remplacer par de nouveaux modèles presque 20 % de nos 3 000 guichets automatiques au Canada cette année. Les nouveaux guichets amélioreront la fiabilité, la sécurité et l'expérience client et offriront de nouvelles caractéristiques comme une meilleure accessibilité et un écran plus grand de meilleure résolution.

Comme je l'ai indiqué, la formule gagnante des Services bancaires canadiens passe par la convergence du physique et du numérique. Et la TD est le chef de file des services bancaires numériques au Canada. Nous sommes la plus grande banque numérique au Canada comptant plus d'utilisateurs de services mobiles et en ligne que quiconque. Nos canaux libre-service représentent plus de 90 % des interactions, dont la majorité est mobile. En fait, depuis 2017, l'utilisation des services mobiles a augmenté à un taux de croissance annuel composé de 16 %. De plus, la vigueur de notre marque transparaît dans nos résultats numériques. La TD est la marque la plus recherchée en ligne, y compris pour les produits comme les prêts hypothécaires et les comptes-chèques. Imaginez l'occasion créée par cette présence numérique. L'envergure est importante, mais l'expérience client favorise l'établissement de relations et nos mesures internes et externes révèlent que le moment est propice à l'amélioration de l'expérience client. Nous tirerons parti de cet avantage numérique en investissant dans nos applications et notre présence numérique et nous saisissons l'occasion phénoménale qui se présentera. Notre feuille de route est bien remplie, mais au lieu que ce soit moi qui vous présente les améliorations à venir, je vais vous montrer une autre vidéo qui vous donnera une bonne idée de ce qui s'en vient.

Brooke a mentionné que j'ai déjà été ingénieur et j'aime donc utiliser la technologie pour résoudre les problèmes, mais c'est la combinaison de la technologie et des gens qui fait que ça marche. En fait, notre stratégie omnicanal repose sur la technologie numérique et les employés en succursale qui travaillent ensemble et constitue un moteur d'acquisition de produits et de clients dans l'ensemble de notre écosystème. Les succursales sont un atout permettant aux clients de magasiner en ligne, mais d'acheter en succursale. Chaque fois que deux clients passent au numérique, un autre magasine en ligne et fait un achat en succursale. L'inverse est également vrai. Nos succursales remplissent les fonctions d'un panneau-réclame. Elles font connaître la marque TD, suscitent de l'intérêt pour l'entreprise et favorisent l'utilisation de nos plateformes numériques. Ce tableau indique que l'acquisition courante de comptes est élevée – augmentation dans les deux chiffres à la fois en succursale et dans les canaux numériques comparativement à l'année dernière et résultats solides comparativement à avant la pandémie aussi. Ensemble, les canaux de distribution de la TD créent un puissant moteur d'acquisition de clients. L'an dernier, la croissance de la clientèle nette a été de 2,3 %, soit presque le double du taux enregistré cinq ans plus tôt. La tendance s'accélère cette année. Depuis 2017, nous avons élargi notre clientèle plus rapidement que la population du Canada et nous nous attendons à ce que cela continue. Nous servons les clients comme et quand ils le veulent et nous insufflons un dynamisme accru au sein de la Banque au Canada.

La TD est une solide banque de dépôt. Je ne vous apprends rien. Mais sa stratégie se concentrait et continue de se concentrer sur les dépôts de base comme les opérations bancaires et les comptes d'épargne. Les dépôts de base ont une marge élevée, sont des sources de financement stables et favorisent les relations qui permettent d'aller plus loin encore. La TD a augmenté sa part des dépôts de base pendant six des huit derniers trimestres. Dans ce contexte de hausse, y compris le résultat d'hier, nous remarquons une tendance soutenue à préférer les options à rendement élevé. Ceci dit, à ce jour, nous remarquons un changement plus modéré des dépôts de base vers les dépôts à terme comparativement à nos pairs. Nous continuons aussi d'optimiser nos coûts de service, ce qui accroît la

rentabilité avec le temps. Forte croissance du volume, baisse des coûts et hausse des marges, que des bonnes nouvelles!

De l'autre côté du bilan, on note une forte croissance. Certains d'entre vous se rappellent peut-être que je me suis engagé à dynamiser nos activités de crédit garanti par des biens immobiliers lors de notre conférence téléphonique sur nos résultats du 1<sup>er</sup> trimestre de 2022. Sachez que nous avons réussi! Nous avons réalisé la plus forte croissance sur trois mois selon les volumes au comptant dans trois des cinq derniers trimestres, y compris le plus récent, comparativement aux quatre autres grandes banques. Nous avons un solide pipeline pour le crédit garanti par des biens immobiliers. S'agit-il d'une victoire? Non, mais c'est un réel progrès. Du côté des cartes de crédit, le portefeuille de la TD est en très bonne position pour réaliser un rendement exceptionnel, grâce à la vigueur des voyages et à d'autres catégories clés, comme la consolidation des soldes et les dépenses courantes. En fait, la croissance des prêts sur carte de crédit a atteint un record au deuxième trimestre, en hausse de 14 % sur 12 mois. Il est intéressant de remarquer qu'à mesure que nos activités augmentent, les taux de la PPC pour prêts douteux restent constamment bas. Ils ont été moindres que ceux de nos pairs canadiens pendant trois des quatre derniers trimestres.

J'ai parlé de la vigueur de notre entreprise, la clé de voûte de notre avenir. Et j'ai décrit les secteurs sur une lancée et les raisons pour lesquelles ils le sont. Intéressons-nous maintenant à la croissance. Comment utiliserons-nous nos avantages indéniables pour accroître notre leadership?

Nous avons pour ambition de surpasser le marché en étant la banque de choix de tous les Canadiens. Nous continuerons à élargir notre clientèle nette à un rythme plus rapide que l'accroissement de la population canadienne. Nous augmenterons nos activités dans les segments clés et nous nous surpasserons dans les gammes de produits qui génèrent de solides rendements tout le long du cycle. L'immigration alimentant la croissance démographique, nous visons une croissance de 50 % dans l'acquisition de clients dans le segment des nouveaux arrivants à moyen terme. Pour ce qui est de la part de marché, nous conserverons notre première place pour les dépôts de base. Nous visons le premier rang dans le secteur des cartes de crédit. Et en ce qui a trait au crédit garanti par des biens immobiliers, nous voulons accaparer une part substantielle et atteindre 500 milliards de dollars de prêts à moyen terme. Cela représente une augmentation de 40 % par rapport à nos soldes existants. À long terme, nous aspirons à nous hisser au premier rang.

Ces ambitions sont audacieuses. Et elles sont soutenues par une approche claire et éprouvée. Premièrement, nous sommes centrés sur le client. Nous continuerons d'adapter notre culture, nos capacités et nos investissements en fonction des besoins du client. Deuxièmement, nous redoublons d'efforts pour acquérir des clients. La vigueur de notre marque, nos capacités de distribution et l'accent que nous mettons sur le segment des nouveaux arrivants nous placent en bonne position. Troisièmement, en investissant dans les gestionnaires, Services financiers personnels, la technologie et les données, nous mettons en œuvre de nouvelles approches pour approfondir les relations avec les clients. Nous personnalisons les offres, proposons du contenu au bon moment et tirons parti de nos collègues pour joindre proactivement nos clients afin d'augmenter notre part de portefeuille. Et en modernisant nos activités, nos technologies seront meilleures et nous réduirons les coûts, ce qui accroîtra notre agilité et notre rapidité de mise en marché.

Nous nous dirigeons vers un modèle omnicanal organisé reposant sur les données. Nous pourrions ainsi avoir des interactions efficaces et plus transparentes dans le canal choisi par le client, que ce soit en succursale, en ligne, au téléphone ou au guichet automatique. Par exemple, nous pouvons vérifier l'identité du client en succursale ou au Centre de contact au moyen de son appareil mobile. L'inverse est également vrai. L'identité du client qui appelle l'un de nos centres de contact 24/7 avec son appareil mobile est vérifiée automatiquement. Les clients font leurs opérations bancaires plus rapidement et en toute sécurité. Cette fonction s'appelle appel OMNI et nous détenons de nombreux brevets. Nous pouvons prévoir les besoins des clients grâce à l'information tirée des données et nous envoyons des milliards de notifications pendant l'année pour garder la TD bien présente à l'esprit des clients. À l'ère du numérique, la vitesse est importante, mais les relations humaines aussi. Si le client a besoin de conseils

ou de connaissances plus approfondies, un collègue compétent n'est pas loin pour lui répondre. Nous n'essayons pas simplement de servir nos clients; nous voulons susciter un vif intérêt et favoriser l'engagement.

Un meilleur engagement est nécessaire pour saisir la formidable occasion que présente l'approche Une seule TD dont nous avons parlé. Notre stratégie est simple. Nous voulons attirer à la TD les clients qui détiennent des produits dans une autre banque. C'est tout. Nous y parvenons déjà bien en exécutant les cahiers de stratégies pour approfondir les relations avec les clients. En fait, le nombre de clients détenant deux produits et plus à la TD a augmenté de presque 300 000 dans la dernière année seulement. À mesure que nous améliorons l'exécution, ce volume continuera d'augmenter. Les Services bancaires personnels comptent 13 millions de clients. Le potentiel est énorme. Nos succursales sont aussi un moteur de recommandation pour les petites entreprises. Et Gestion de patrimoine a une occasion de recommandation phénoménale. Barb et Ray, je sais que vous en parlerez plus tard aujourd'hui. Parce qu'ensemble, nous offrons la puissance de l'approche Une seule TD à tous nos clients.

Examinons plus en détail nos occasions de croissance. Les Services bancaires courants et Épargne et placements fournissent des produits bancaires courants comme les comptes-chèques et les comptes d'épargne ainsi que des produits de placement comme les fonds communs de placement et les CPG. Notre stratégie de croissance fonctionne. Nous occupons la plus grande part de marché pour les dépôts de base. Nous sommes très bien positionnés pour être la banque de premier choix et l'engagement de nos clients est grand. Nous le voyons dans les taux d'attrition des comptes-chèques qui n'ont jamais été aussi bas. De plus, la TD a toujours occupé la plus grande part de marché pour les opérations de débit Interac. Mais nous ne nous endormons pas sur nos lauriers. Nous redoublons d'efforts pour acquérir des clients en nous concentrant tout particulièrement sur le segment des nouveaux arrivants. Nous approfondissons aussi les relations avec les clients en profitant du dynamisme récent dans le segment des nouveaux investisseurs. Nous y parvenons avec l'outil Créateur d'objectifs qui aide les clients à établir des objectifs financiers, par exemple, mettre de l'argent de côté pour des vacances, une nouvelle maison ou la retraite, ou à suivre leurs progrès pour les atteindre.

J'ai parlé des nouveaux arrivants quelques fois. Vous avez donc compris qu'il s'agit effectivement d'un segment très important. Pour augmenter notre clientèle nette plus rapidement que la population canadienne, nous avons ciblé ce segment. Nous concevons des forfaits et des expériences pour répondre aux besoins particuliers des nouveaux arrivants tout le long de leur parcours. Pour les soutenir avant leur arrivée, la TD entretient une relation stratégique exclusive avec CanadaVisa, une des principales sources d'information en ligne sur l'immigration au Canada. À leur arrivée, les immigrants peuvent accéder à des forfaits bancaires intéressants de la TD, y compris au premier forfait du secteur conçu pour répondre aux besoins des étudiants étrangers. Pour aider les nouveaux arrivants et leur famille à s'installer au Canada, nous continuons d'adapter nos politiques de crédit à leurs conditions particulières. Notre réseau de succursales est également bien placé pour servir ce marché important. Dans les collectivités comptant le plus grand nombre de nouveaux arrivants, comme Toronto, la part des succursales de la TD s'établit à 26 %. Il s'agit d'un avantage concurrentiel très difficile à imiter. Et nos collègues en succursale sont à l'image des collectivités que nous servons. Nous sommes privilégiés de servir les nouveaux arrivants dans la langue qu'ils préfèrent. Les collègues de la TD dans nos succursales parlent plus de 80 langues différentes : presque 2 000 parlent hindi ou pendjabi et plus de 1 000 parlent mandarin ou cantonnais. Nous notons déjà une croissance accélérée dans ce segment, et je suis convaincu que nous atteindrons notre objectif à moyen terme d'accroître le taux d'acquisition des nouveaux arrivants de 50 % par rapport à l'année dernière.

Passons aux cartes de crédit. La TD est le principal émetteur de cartes de crédit qui compte la plus importante clientèle active et une solide gamme de produits comprenant des portefeuilles exclusifs et comarqués. Les cartes de crédit sont également importantes parce qu'elles favorisent la fidélisation et permettent des interactions courantes entre le client et la Banque. Depuis 2019, les dépenses par carte de crédit par compte actif ont grimpé de plus de 20 %, aussi bien dans les catégories discrétionnaires et non discrétionnaires. Nous établissons aussi des records en matière d'acquisition de clients grâce à notre plateforme numérique et à notre approche omnicanal. En fait, au deuxième trimestre de 2023, soit le plus



récent, nous avons obtenu nos meilleurs résultats à ce jour pour les comptes actifs et l'acquisition numérique. Par ailleurs, l'attrition a chuté de 110 pdb depuis 2019, ce qui représente environ un quart de milliard de dollars en soldes supplémentaires. L'engagement élevé attribuable à nos programmes de fidélisation favorise la fidélisation. Au cours des trois dernières années, 27 % plus de clients ont participé activement à ces programmes. À mesure que nos activités se développent, nous continuons d'obtenir de solides résultats de crédit qui renforcent la rentabilité de nos cartes de crédit.

Les programmes de récompenses influent directement sur le choix d'une carte de crédit et nous offrons la meilleure gamme de produits. Nos cartes TD Classe ultime Voyages et Aéroplan ont été désignées comme étant les meilleures cartes de leur catégorie par *MoneySense*.

Nous avons récemment remanié notre programme de récompenses exclusif et nous notons déjà une hausse des nouveaux comptes de plus de 60 % sur 12 mois. Côté partenariats, nous offrons certaines des meilleures marques, notamment Air Canada, Starbucks, Amazon et Uber. Vous connaissez tous ces marques. Elles sont très attrayantes dans les segments clés et permettent d'attirer de nouveaux clients. Nous avons relancé notre programme Aéroplan en 2020. Et avec la reprise des voyages après la pandémie, nous remarquons une très forte hausse, notamment dans le segment des clients à valeur nette élevée. Nos innovations en matière de partenariats et de programmes de fidélisation portent fruit. Nous le constatons dans les comportements. Les soldes sont trois fois plus élevés et les dépenses de nos clients qui échangent activement leurs points sont quatre fois plus élevées. La TD redéfinit les activités de fidélisation par carte de crédit, accapare des parts de marché et transforme les clients en partisans de la marque.

Voici comment nous serons numéro 1 à moyen terme. Premièrement, les soldes augmenteront à mesure que le comportement des clients se normalisera. Nous avons retrouvé environ un tiers du taux de renouvellement d'avant la pandémie dans notre portefeuille existant et il existe donc un fort potentiel de hausse à mesure que les taux de renouvellement remontent. Deuxièmement, nous augmenterons notre clientèle. Nous avons le vent dans les voiles pour acquérir des clients du segment des nouveaux arrivants grâce à une excellente gamme de produits et à notre moteur d'acquisition suralimenté. Entre 2019 et 2022, les nouveaux comptes de carte de crédit ont augmenté de 8 %. Nous nous attendons à ce qu'ils augmentent de 20 % à moyen terme. À ce jour, nous avons dépassé le taux d'augmentation cible des nouveaux comptes sur 12 mois. Nous offrons les bonnes cartes aux clients et nous nous rapprochons de plus en plus du premier rang des services de cartes de crédit. Nous prenons les mesures pour atteindre les objectifs que nous avons fixés aujourd'hui.

Le crédit garanti par des biens immobiliers est clairement une priorité importante. C'est un marché où il faut travailler plus fort et plus intelligemment pour réussir. Particulièrement quand la dynamique du marché reste fluide. L'exécution est primordiale et nous sommes à la hauteur. Voici une approche que nous suivons. Nos conseillers de première ligne se fient aux pistes pour joindre les clients proactivement et avec succès. Ces pistes sont généralement fournies par un collègue en succursale, par l'entremise d'outils numériques ou des modèles fondés sur les données sur les clients. De nos jours, les pistes sont davantage faites en temps opportun et sont plus ciblées et efficaces. Nos investissements dans l'analyse et le traitement plus rapide des données entraînent de meilleurs volumes d'acquisition. Pour ce qui est des renouvellements et de la fidélisation, nous avons adopté une approche axée sur les données soutenue par de solides capacités numériques et l'engagement des collègues de première ligne. La fidélisation s'est améliorée de plus de 400 pdb sur 12 mois. Il s'agit de la mesure de la fidélisation de portefeuille totale. Si vous examinez la fidélisation à l'échéance, nos résultats depuis la fin de l'exercice 2022 sont encore supérieurs.

Comment ferons-nous pour atteindre 500 milliards de dollars en prêts? Nous devons augmenter les prêts de 140 milliards. C'est une hausse appréciable. Pour cela, nous devons compter sur une approche judicieuse à paliers soutenue par une solide exécution. En commençant par notre occasion en lien avec les soldes importants auprès d'autres institutions. Vous vous rappelez avoir vu une diapositive qui présentait le chiffre de 270 milliards de dollars. Il s'agit des prêts, 270 milliards de dollars, que nos clients actuels détiennent dans d'autres institutions financières. Même en obtenant des taux de pénétration

modestes, le potentiel de hausse est énorme. Nos investissements dans la gestion des clients potentiels nous aideront à accaparer une part de marché importante ici. Pour exploiter davantage l'occasion, nous devons également améliorer la productivité de nos conseillers de première ligne. Au cours des 10 derniers mois, nous avons mis en œuvre une approche spécialisée dans nos succursales. L'essai a permis d'obtenir une amélioration des volumes de 15 % comparativement à notre modèle général actuel. C'est toute une réussite et nous appliquerons cette approche dans toutes les succursales dans les prochains trimestres. Nous entrevoyons une occasion au-delà de notre clientèle en ciblant des segments particuliers avec des approches adaptées. Par exemple, le segment du Développement immobilier. Il s'agit d'un marché intéressant dans le cadre de l'approche Une seule TD. Barb pourra tirer parti des solides relations que les Services bancaires aux entreprises entretiennent avec les promoteurs immobiliers. Grâce à de récents investissements, nous exploitons ce marché sous-pénétré. La conjoncture est favorable; on remarque une amélioration sur 12 mois dans un marché baissier. Je le répète; le segment des nouveaux arrivants est important. Les améliorations qui seront apportées prochainement à nos politiques, à nos produits et à l'expérience client visent à acquérir cette clientèle. Autre segment, les investisseurs, qui représentent une occasion de 66 milliards de dollars, et nous prenons des mesures pour augmenter notre part de marché. Il est aussi important que les excellents résultats de la TD soient obtenus dans toutes les collectivités. Dans le secteur du crédit garanti par des biens immobiliers, cela se traduit par la présence d'équipes de spécialistes dans les communautés autochtones. La souscription d'un prêt hypothécaire est une étape souvent intimidante. Des conseils fournis au bon moment avec une compréhension approfondie des besoins des clients permettront d'accroître les résultats de conversion et de croissance. Nous concevons nos parcours pour correspondre au modèle d'engagement de choix de la clientèle. Généralement, les clients commencent en ligne, puis peuvent nous appeler et enfin consulter un conseiller, soit en succursale ou en ligne. Une fois qu'une demande est soumise, notre plateforme modernisée, les données et les processus automatisés procureront une expérience plus rapide et plus simple pour attirer plus de clients en obtenant une meilleure productivité d'arrière-guichet. Nos perspectives pour le marché de l'habitation sont optimistes à moyen terme. Et compte tenu de cet optimisme à moyen terme et des investissements que nous faisons, nous sommes prêts à accroître nos activités et à réaliser nos ambitions dans le secteur du crédit garanti par des biens immobiliers, mais aussi à l'échelle des Services bancaires personnels au Canada.