

Approche de la TD en matière de rémunération globale

La TD offre aux employés une rémunération globale composée d'un salaire de base, d'une rémunération au rendement, d'avantages sociaux ainsi que de régimes de retraite et d'épargne. La philosophie de la TD consiste à offrir une rémunération concurrentielle adaptée, s'il y a lieu, aux différentes pratiques en vigueur dans les endroits où la TD exerce ses activités. En 2019, nous avons dépensé plus de 11 milliards de dollars en rémunération et en avantages sociaux à l'échelle mondiale.

Rémunération globale des dirigeants et lien avec les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance

Nous adoptons une approche équilibrée en matière de rémunération globale des dirigeants afin de recruter, de maintenir en fonction et de motiver des dirigeants ayant un rendement supérieur, en vue de créer une valeur durable à long terme pour les actionnaires. Notre circulaire de procuration définit les six principes clés auxquels nous souscrivons lorsque nous élaborons le programme de rémunération des dirigeants et présente des renseignements détaillés sur notre approche. Un des objectifs du programme de rémunération des dirigeants est de récompenser ces derniers pour la mise en œuvre réussie de la stratégie de la TD, y compris les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Par conséquent, la TD intègre les éléments relatifs aux facteurs ESG dans la détermination du montant des primes de rendement variables et l'évaluation du rendement individuel pour les dirigeants.

Les objectifs ESG de la TD visent des cibles dans diverses catégories clés, dont les suivantes : clients, collègues, collectivité, environnement et gouvernance. Les mesures relatives à deux de ces catégories – clients et collègues – ont été incluses dans les mesures clés servant à déterminer le montant des primes de rendement variables pour les membres de la haute direction assujettis au Régime de rémunération des dirigeants en 2019. De plus, le rendement individuel des dirigeants est évalué par rapport à plusieurs programmes et principes qui soutiennent et reflètent les cibles ESG de la TD. Cette évaluation a un effet déterminant sur les primes de rendement variables. Ces programmes et principes incluent les objectifs ESG individuels en fonction du poste, ainsi que la conformité à l'Énoncé d'appétence au risque de la TD, au Code de conduite et d'éthique professionnelle et aux normes culturelles et comportementales incorporées dans les engagements communs et les politiques et programmes en matière de ressources humaines de la TD.

Pour en savoir plus sur notre structure de rémunération des dirigeants, consultez la [circulaire de procuration de la TD](#).

Rémunération globale des employés

La philosophie de la TD relative à la rémunération globale consiste à offrir une rémunération globale concurrentielle, fondée sur le rendement, qui priorise les besoins du client de façon appropriée tout en réduisant au minimum la pression qui pourrait donner lieu à une inconduite, et qui favorise des résultats uniformes et équitables, de même qu'une harmonisation entre la rémunération des dirigeants et celles des employés. Pour mettre cette philosophie en application, la TD dispose de programmes, de structures et de pratiques de rémunération globale complets et bien établis, conçus dans le but de générer des résultats adéquats pour tous les employés.

Voici des exemples de ces programmes et structures :

- l'admissibilité au programme de rémunération, qui comprend le salaire et la rémunération au rendement, est fondée sur le poste et le niveau de poste, et est appliquée uniformément à tous les employés;
- la majorité de nos employés sont payés en fonction de structures salariales bien définies, qui proposent une échelle salariale concurrentielle sur le marché, tout en laissant une marge appropriée dans le but de reconnaître le rendement, l'expérience et les capacités d'une personne;
- ces structures salariales sont fondées sur des analyses du marché et un solide processus d'évaluation des postes qui tient compte de leur description et classe les postes à la complexité et au niveau de responsabilités similaires dans le même niveau de poste;
- les structures salariales et les programmes incitatifs font régulièrement l'objet d'examen au moyen des renseignements recueillis lors de sondages sur la rémunération menés par des tiers reconnus; les modifications nécessaires sont apportées au besoin pour permettre l'atteinte des résultats appropriés, notamment la capacité à offrir une rémunération concurrentielle sur le marché;
- des outils qui facilitent la prise de décisions de fin d'année sur le salaire de base et la prime et qui comprennent des lignes directrices visant l'uniformité de ces décisions, ainsi que des formations et d'autres types de soutien sont offerts aux gestionnaires de personnel;
- les décisions sur le rendement et la rémunération sont assujetties à un processus d'examen, et les résultats font l'objet d'une surveillance étroite;
- tous les employés (selon le territoire et le secteur) participent aux mêmes programmes d'avantages sociaux, qui leur procurent choix et souplesse dans la sélection des protections – de soins de santé, de soins dentaires et autres – mises en place pour assurer la santé et le bien-être des collègues; et
- tous les employés (selon le territoire et le secteur) ont la chance de participer aux mêmes régimes de retraite de base (régimes approuvés aux É.-U. et régimes enregistrés au Canada) pour soutenir leur bien-être financier à la retraite.

Approche de la TD en matière de rémunération globale (suite)

Supervision de la rémunération globale des employés par le conseil d'administration

Pour nous permettre d'attirer et de fidéliser les employés talentueux, ceux-là mêmes qui constituent l'atout principal de la TD, il est essentiel de mettre en œuvre notre philosophie axée sur la rémunération globale, et dont les principaux éléments feront l'objet d'une supervision par le Comité des ressources humaines (CRH) du conseil d'administration. Il incombe au CRH d'assurer la surveillance de la stratégie, des plans, des politiques et des pratiques en matière de rémunération globale de la TD. Ceci se traduit par des responsabilités formelles à l'égard de certains aspects de la rémunération globale des employés, notamment la supervision, d'une part, des importants régimes de primes de rendement des employés, et d'autre part, des programmes relatifs à la retraite et aux avantages sociaux, soit deux volets occupant une place prépondérante dans l'offre de rémunération globale pour tous les employés. Le CRH passe en revue les principes de conception ainsi que les pratiques en matière de gouvernance, y compris une prise en compte appropriée de la conduite et des autres risques. En outre, le comité reçoit des mises à jour sur les principales initiatives liées à la rémunération globale destinées aux employés de première ligne, tout en surveillant les résultats en matière de rémunération afin de confirmer une harmonisation des approches appliquées aux dirigeants et aux employés. Voici quelques exemples de résultats et d'initiatives en matière de rémunération :

- investissements permettant à la TD d'offrir un programme de rémunération globale concurrentiel à ses employés, y compris les employés qui occupent un poste de premier échelon. Ces investissements ont notamment permis de rehausser les salaires de départ d'au moins 35% depuis 2014, au Canada et aux États-Unis;
- examen des facteurs de rendement des secteurs utilisés pour déterminer les primes de rendement annuelles destinées à notre effectif composé de plus de 40 000 employés qui participent aux importants régimes de primes de rendement offert par notre entreprise. L'examen comprend la confirmation que les facteurs concernant les employés ne sont pas inférieurs à ceux utilisés pour les dirigeants; et
- examen des budgets alloués à l'augmentation des salaires de base de fin d'année, y compris la confirmation que les budgets prévus pour les employés ne sont pas inférieurs aux résultats pour les dirigeants.

Équité salariale entre les genres

La diversité et l'inclusion sont des valeurs fondamentales et des priorités stratégiques de notre entreprise. Nous avons pour but d'offrir un environnement de travail qui répond aux besoins de tous nos collègues, un environnement où chaque employé a la possibilité de réaliser son plein potentiel. Dans l'esprit de ces valeurs fondamentales, nous nous engageons à offrir une rémunération et des occasions de carrière équitables à tous les employés tout en travaillant continuellement à nous attaquer aux facteurs clés, notamment la représentation des femmes dans des postes de direction, qui contribuent à l'écart de rémunération entre les genres.

Parmi ces démarches, nous lançons des initiatives pour favoriser un contexte équitable quant aux promotions et au perfectionnement professionnel. Nous avons revu la stratégie de notre Comité des femmes dirigeantes afin d'augmenter durablement le nombre de femmes de toutes les communautés et de tous les horizons, d'amener tous les employés, hommes et femmes, à favoriser la création de milieux de travail inclusifs pour éliminer les inégalités entre les sexes, et de mener les efforts déployés en ce sens. Nous avons intégré la diversité et l'inclusion dans tous les aspects de l'entreprise, tant dans notre stratégie d'affaires officielle, nos pratiques en milieu de travail (y compris des objectifs d'inclusion et de diversité pour tous les dirigeants) et nos politiques, que dans nos relations avec les clients et notre engagement communautaire. Plus de 300 leaders à la TD participent à nos sous-comités et à nos conseils régionaux sur la diversité, qui se conforment aux principaux piliers de diversité et d'inclusion de la TD. Notre réseau du Comité des femmes dirigeantes compte maintenant 16 000 collègues disséminées partout au Canada et aux États-Unis et favorise le perfectionnement du leadership en tissant des liens entre les femmes de nombreuses façons, notamment au moyen d'un éventail d'occasions de perfectionnement professionnel, de mentorat et de formations sur le leadership à distance ou en personne pour soutenir leur avancement professionnel. La TD compte de nombreux dirigeants qui sont constamment nommés au panthéon des champions de la diversité et de l'inclusion les plus exceptionnels et les plus influents en Amérique du Nord.

Quant à la rémunération, et comme nous l'avons décrit plus haut dans la section sur la rémunération des employés, nous disposons de structures et de programmes de rémunération complets et bien établis qui sont neutres de genre et conçus pour assurer des occasions similaires aux employés occupant le même poste, en vue d'un traitement juste et équitable à l'interne.

Pour soutenir ces structures et programmes de rémunération neutres de genre, nous avons adopté un certain nombre de pratiques en vue d'améliorer l'uniformité et de vérifier la pertinence des résultats. Voici quelques-uns des points saillants :

- des outils qui facilitent la prise de décisions de fin d'année sur le salaire de base et la prime et qui comprennent des lignes directrices visant l'uniformité de ces décisions, ainsi que des formations et d'autres types de soutien sont offerts aux gestionnaires de personnel;
- les décisions de rendement et de rémunération de fin d'année sont soumises à un processus d'examen, et les résultats font l'objet d'une surveillance pour déceler tout écart entre les genres; et
- nous passons en revue nos pratiques de rémunération et les résultats connexes pour vérifier si, là où des hommes et des femmes font le même travail, nos pratiques de rémunération sont neutres de genre et tiennent compte du rendement et de l'expérience au poste occupé.

Approche de la TD en matière de rémunération globale (suite)

En 2019, nous avons travaillé avec un tiers pour effectuer une analyse statistique détaillée sur la rémunération et, ainsi, évaluer les différences potentielles des résultats obtenus selon le genre. Cet examen a révélé que, lorsqu'il était question de salaire de base et de rémunération globale, les femmes gagnaient plus de 99 cents pour chaque dollar gagné par les hommes, l'étude ayant été ajustée selon les niveaux de poste, l'emplacement géographique et les postes occupés. Nous nous engageons à offrir des occasions équitables à tous les employés, à apporter des ajustements à la rémunération au besoin, ainsi qu'à continuer de surveiller nos programmes pour nous assurer qu'ils sont neutres de genre.

Nous croyons que notre approche globale, qui conjugue l'accent mis sur une plus grande représentation avec des programmes et politiques de rémunération non genrés étroitement surveillés, offre des occasions de carrière et de rémunération justes et équitables et démontre notre engagement continu à être une entreprise diversifiée et inclusive.