

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 variable, 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 2020, nous avons dépensé plus de 11,5 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. 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 fonds de rémunération variable 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 fonds de rémunération variable pour les membres de la haute direction assujettis au Régime de rémunération des dirigeants en 2020. 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 la rémunération variable. 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.

En 2021, nous nous appuyons sur les liens existants et ajoutons officiellement un certain nombre de mesures ESG supplémentaires au fonds de rémunération variable, à l'intention de l'équipe de la haute direction. Ces nouvelles mesures ESG sont associées à la stratégie globale fondée sur les facteurs ESG, et comprennent les objectifs liés aux changements climatiques, à la diversité et l'inclusion, et à l'engagement des employés.

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 et de structures 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;
- 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)

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 régulièrement 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 qui ne font pas partie de la direction.

Salaires équitables

La diversité et l'inclusion sont des valeurs fondamentales et des priorités stratégiques de notre entreprise. Nous avons pour but de favoriser une culture d'inclusion et 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 équitable à tous les employés.

Comme nous l'avons décrit plus haut dans la section sur la rémunération globale des employés, notre approche à l'égard d'une rémunération équitable repose sur des structures et des programmes de rémunération complets et bien établis. Ceux-ci sont 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, 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 pour observer les résultats;

- nous effectuons une analyse statistique détaillée sur la rémunération pour évaluer les différences potentielles des résultats obtenus selon le genre ou l'origine ethnique.

Depuis 2018, nous travaillons avec un tiers pour effectuer annuellement une analyse statistique détaillée sur la rémunération; cette analyse a été ajustée selon les niveaux de poste, l'emplacement géographique et les postes occupés. L'examen effectué en 2020 a révélé que :

- les femmes ont gagné plus de 99 cents pour chaque dollar gagné par les hommes;
- les minorités visibles au Canada ont gagné plus de 99 cents pour chaque dollar gagné par les minorités non visibles; et
- les minorités aux États-Unis ont gagné plus de 99 cents pour chaque dollar gagné par les employés blancs.

Nous utilisons ces examens pour surveiller activement nos résultats en matière de rémunération et apporter des modifications au besoin, en vue d'améliorer la cohésion et l'équité à l'échelle de la TD. Notre engagement à offrir une rémunération équitable pour tous les collègues fait partie de notre stratégie complète de diversité et d'inclusion à multiples volets, qui vise aussi à augmenter la représentation des groupes sous-représentés. De plus amples renseignements sur la stratégie générale de diversité et d'inclusion figurent à la page 71 du [Rapport ESG 2020](#) de la TD.

Réponse à la COVID-19

Tout au long de 2020, nous avons accordé la priorité à la santé, à la sécurité et au bien-être des collègues. La TD s'est engagée à ne faire aucune coupure de personnel liée à la COVID-19 en 2020 et a fourni aux collègues le soutien nécessaire pour le télétravail, notamment la formation et le matériel requis, et a remboursé les dépenses liées à l'aménagement d'un bureau à domicile. Les employés de succursale plus vulnérables au coronavirus ou travaillant dans une succursale temporairement fermée ont occupé d'autres fonctions. Nous avons mis à la disposition des gestionnaires de personnel des ressources spéciales de formation pour leur permettre de gérer le contexte du télétravail, de reconnaître la détresse émotionnelle des collègues créée par la pandémie et de leur offrir de l'aide le cas échéant. Les employés et les membres de leur famille ont eu accès gratuitement aux services de conseillers ainsi qu'à de meilleurs services de télésanté.

La TD a continué de verser les salaires de base de tous les employés, notamment pour ceux dans l'impossibilité de travailler en raison de la pandémie (isolement volontaire ou quarantaine, fermeture de succursale ou autre). En outre, des congés supplémentaires ont été proposés aux collègues pour gérer les fermetures d'écoles et les problèmes liés aux personnes à charge. La Banque a aussi reconnu le rôle que les employés de première ligne et ne faisant pas partie de la direction ont joué pour assurer le maintien des services de la TD auprès des clients tout au long de la pandémie.

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

Pour ce faire, elle a mis sur pied des programmes spéciaux, notamment :

- une prime de reconnaissance pouvant atteindre 1 500 \$ et trois jours de congés payés (500 \$ et un jour de congé payé par mois, jusqu'à trois mois s'il y a lieu) pour environ 36 000 collègues qui étaient tenus de travailler dans un bureau ou une succursale pendant les trois premiers mois de la pandémie; et
- une prime de remerciement de 500 \$ au plus de 85 000 employés qui ne font pas partie de la direction et qui ont fait part d'un soutien extraordinaire auprès de nos clients en ces temps difficiles, et ce, malgré les inconvénients personnels et les effets de la pandémie.

La TD a continué d'investir pour offrir une rémunération globale concurrentielle aux collègues, en conservant le budget alloué à l'augmentation des salaires de base pour des augmentations salariales plus générales et en rehaussant certains salaires de départ pour 2021. Au cours de l'année, d'autres mesures ont été prises pour souligner l'engagement continu des employés qui ne font pas partie de la direction envers la Banque et ses clients, notamment :

- Des changements discrétionnaires ont été apportés au régime de primes de rendement au plus de 45 000 employés qui participent aux importants régimes de primes de rendement de la TD. Lorsque les facteurs de rendement étaient inférieurs aux objectifs, une approche discrétionnaire positive était adoptée pour atténuer partiellement l'incidence de la pandémie sur les employés ne faisant pas partie de la direction. L'ensemble des facteurs de rendement des employés étaient identiques ou supérieurs aux facteurs comparables des dirigeants.
- Les budgets alloués à l'augmentation des salaires de base de fin d'année pour les employés étaient supérieurs aux résultats pour les dirigeants.