

Rapport des panels

La TD rend compte de son rendement en matière de responsabilité d'entreprise depuis 2002 et a commencé à intégrer les commentaires de panels dans le [Rapport sur la responsabilité d'entreprise de 2011](#). Pour favoriser un dialogue ouvert, la TD a engagé un conseiller indépendant de Solstice Sustainability Works à titre de modérateur dans le cadre du processus d'examen par les parties prenantes. Le présent rapport a été préparé par Solstice; les sections « Notre réaction » ont été ajoutées par la TD.

Dans le cadre du Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2012, nous avons mis sur pied deux panels de parties prenantes, l'un au Canada et l'autre aux États-Unis, et leur avons demandé d'évaluer les priorités de la Banque en matière de responsabilité d'entreprise ainsi que sa façon de déterminer l'importance des enjeux. Les commentaires des panélistes auront une influence sur les futurs rapports de la TD et orienteront les efforts qu'elle déploie pour être la meilleure banque. Au nom de la TD, nous voudrions remercier tous les participants d'avoir mis à profit leur expérience et leur vision.

Structure des panels et méthode

La TD a organisé deux rencontres, à Toronto et Philadelphie, à l'automne 2012. La TD a sélectionné, avec notre collaboration, des panélistes ayant divers bagages de connaissances et d'expérience, capables d'exprimer des commentaires constructifs sans se censurer. Certains avaient une expertise en matière de production de rapports sur les responsabilités; d'autres partageaient les intérêts des principales parties prenantes de la TD; d'autres encore avaient une expérience pertinente liée aux problématiques sociales, environnementales ou de gouvernance qui touchent la TD. Nous tenons à remercier chaleureusement tous les participants :

Panel canadien	Panel américain
Andrew Crane, Schulich School of Business Bruce Cran, Association des consommateurs du Canada Jenna Feldman, Tim Hortons inc. Fauzia Kahn, employée de la TD Doug Morrow, Corporate Knights Terry Nichol, employé de la TD Sheila Oveido, Sustainalytics Steven Price, WWF-Canada Julia Robbins, Vancity Linda Weichel, CivicAction Lynne Woolcott, St. Christopher House	Jennifer Anderson, Resonate Reginald Fuller, employé de la TD Kirsty Jenkinson, World Resources Institute Anna Kearney, The Bank of New York Mellon Rina Levy, Bloomberg Luis Mora, Finanta Steve Patterson, employé de la TD Amy Wilson, Widener University

Les participants se sont reportés aux enjeux importants et aux priorités en matière de responsabilité d'entreprise mentionnés dans le Rapport de 2011 de la TD, et la directrice de la responsabilité d'entreprise leur a présenté les modifications apportées à cet égard en vue du Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2012. Les panélistes ont également eu l'occasion de transmettre leurs commentaires de façon anonyme au modérateur, après la rencontre. L'animateur a transmis des notes détaillées aux membres des panels pour que ces derniers en vérifient l'exactitude, puis il a rédigé le présent Rapport des panels. Les dirigeants de la TD en ont pris connaissance et ont formulé des réponses. Par la suite, les membres des panels ont reçu la version définitive du Rapport des panels et accepté que leur nom y figure. La TD a remboursé les frais de déplacement des panélistes et leur a offert une modique rétribution, qu'ils pouvaient remettre, s'ils le désiraient, à l'organisme de bienfaisance de leur choix.

Commentaires des panélistes

Bien que nous ayons tenu deux rencontres distinctes, les résultats étaient assez similaires pour être regroupés au sein du rapport. La volonté de s'améliorer et l'ouverture de la TD dans le cadre de l'examen par les parties prenantes ont incité les participants à formuler les commentaires qui suivent dans une visée d'amélioration continue.

Commentaires sur les enjeux importants cernés par la TD

La TD a fourni aux panélistes une liste non ordonnée de 18 sujets considérés comme importants pour ses activités et pour ses parties prenantes. Comme les résultats de cette consultation ont déjà été intégrés au Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2012 de la TD, nous ne retenons ici que les recommandations les plus importantes au sujet des enjeux importants.

En 2011, les panélistes se demandaient s'il serait pertinent d'établir des enjeux importants différents pour les activités canadiennes et américaines, étant donné que la situation politique et les risques ne sont pas les mêmes dans les deux pays. Quoi qu'il en soit, en 2012, les conclusions des panels canadien et américain n'étaient pas si contrastantes.

Créer un cadre de travail stratégique

Le panel recommande principalement à la TD de regrouper les enjeux importants et de les présenter à l'intérieur d'un cadre de travail qui indique les priorités de la TD et leur lien avec la stratégie de la TD. Les opinions divergeaient quant à la nécessité d'ordonner la liste : certains participants trouvaient que tous les enjeux étaient importants, alors que d'autres faisaient remarquer que certains éléments de la liste sont davantage au cœur des activités de la TD (par exemple le financement responsable sur les plans environnemental et social, l'accessibilité des services bancaires et l'intégration, ainsi que la gestion des risques) et devraient y occuper une place prépondérante.

Enjeux importants

Le panel était d'accord avec de nombreux choix de la TD en matière d'enjeux importants.

- Service à la clientèle, satisfaction des clients, commodité

- Gouvernance, et plus particulièrement la rémunération des dirigeants
- Compétences financières
- Gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Logement à prix abordable
- Émissions de carbone et consommation d'énergie
- Mobilisation des employés
- Dons aux collectivités

Étendre l'analyse pour inclure non seulement nos propres opérations, mais notre incidence globale

Le panel trouvait que certains enjeux importants étaient définis trop étroitement. Par exemple, en calculant les émissions de GES et la consommation d'énergie en fonction de l'empreinte écologique de la TD seulement, on pourrait passer outre des occasions d'inciter d'autres intervenants de la chaîne de valeur, par exemple nos fournisseurs et nos clients, à réduire la leur. Les participants ont admis que la TD, comme elle se consacre principalement aux services de détails, a moins d'influence et est moins exposée au financement de projets que certaines banques commerciales. Toutefois, ils ont relevé que les prêts hypothécaires et le financement accordé aux petites entreprises fournissaient beaucoup d'occasions à la TD de propager son influence et de profiter de la croissance du marché vert.

Séparer les questions de leur contexte

Le panel a souligné que l'économie était un sujet trop vaste pour constituer un enjeu et devrait plutôt être considérée comme le contexte. On a également suggéré de retirer les relations avec les parties prenantes de la liste des enjeux, puisque la TD doit entretenir de telles relations dans le but de s'attaquer à de nombreux enjeux.

Envisager de regrouper des enjeux

Les panélistes ont fait valoir que certains enjeux sont interreliés. Par exemple, l'accessibilité est indissociable des compétences financières. La mobilisation des employés entraîne la satisfaction de la clientèle. Les efforts déployés pour offrir des services bancaires sans papier pourraient avoir une incidence sur notre consommation énergétique. Les participants aimeraient que cette façon de voir les choses se reflète dans la stratégie de la TD.

Montrer comment la TD s'attaque aux enjeux importants

Les panélistes n'avaient pas à passer en revue l'intégralité du Rapport sur la responsabilité d'entreprise, qui rend compte de la performance de la TD en matière de développement durable. Néanmoins, certains participants ont tout de même étudié le rapport et recommandé d'ajouter plus de détails (mesures additionnelles, étalons ou contexte) dans certaines sections, notamment en ce qui concerne l'accessibilité aux services bancaires, le réinvestissement dans les collectivités, les prêts aux petites entreprises et l'intégration de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance à l'analyse de risque traditionnelle.

Commentaires sur les priorités de la TD en matière de responsabilité d'entreprise

Commentaires généraux

En règle générale, les participants ont bien accueilli les dix énoncés s'inscrivant dans un des quatre volets ci-dessous, considérés comme prioritaires par la TD :

- Axer nos efforts sur la clientèle
- Être un endroit où il fait bon travailler
- Être un chef de file en matière d'environnement
- Renforcer nos collectivités

Les panélistes ont trouvé les priorités impressionnantes, réfléchies et englobantes. Ils ont relevé que toutes les parties prenantes y sont considérées. Chaque priorité comporte des occasions d'amélioration, dont il est question plus bas. Les principaux thèmes qui ont émergé de la discussion sont le leadership, l'innovation, la gestion des risques, l'autonomisation, la transparence et l'excellence. Des commentaires des panélistes sont cités pour donner une idée du propos pour chaque sujet.

Axer nos efforts sur la clientèle

Comme en 2011, les participants ont eu des réactions mitigées en prenant connaissance de la priorité « Traiter les clients de manière juste et leur offrir notre soutien dans les moments difficiles. » Certains ont interprété cet énoncé comme un engagement de la TD à se dépasser pour aider ceux qui en ont le plus besoin, alors que d'autres voudraient que la TD soutienne ses clients en tout temps, pas seulement lorsque les temps sont durs. Un des participants a dit : « Nous avons besoin d'aide en période de croissance également. »

Les participants trouvaient généralement que « traiter les clients de manière juste » était une exigence minimale que nous n'avions nul besoin de mentionner, alors que l'excellence du service correspond davantage à la culture de la TD. Le panel préférerait qu'une priorité consiste à donner aux clients existants et aux clients potentiels les outils leur permettant de prendre de meilleures décisions pour améliorer leur qualité de vie. Les compétences financières pourraient s'inscrire dans cette priorité.

Le panel a souligné qu'il restait du travail à faire dans ce domaine, par exemple en nouant des liens avec les clients, en utilisant mieux le programme d'ombudsman de la Banque pour traiter les plaintes de clients et en fournissant des renseignements utiles aux personnes à faible revenu.

« Je tiens l'équité pour acquise. Je veux obtenir les renseignements dont j'ai vraiment besoin. » - Un panéliste canadien

« Que puis-je attendre d'une entreprise axée sur la clientèle? Qu'elle soit accessible, en personne et par les canaux électroniques. Qu'elle offre des produits et services que je peux comprendre. Qu'elle réagisse dans les périodes difficiles. » - Un panéliste américain

Être un endroit où il fait bon travailler

Les participants ont souligné l'enthousiasme communicatif des employés de la TD à l'égard de leur travail et ont loué les efforts de la TD en matière de diversité et d'intégration. Ils ont également fait ressortir le lien entre la mobilisation des employés et l'excellence du service, qui se traduit par un taux

de roulement avantageux et des services pratiques. Le roulement du personnel a été mentionné comme facteur influençant la qualité des relations avec les clients. Le caractère pratique de nos services est attrayant pour les clients, mais des heures de travail prolongées peuvent démotiver les employés. Les panélistes ont proposé de donner plus de pouvoir aux employés de première ligne pour qu'ils puissent prendre des décisions relatives aux clients.

« Pour avancer, une banque doit pouvoir compter sur des employés heureux. Il faut mettre en œuvre tous les moyens possibles pour que les gens aient envie de venir travailler à la TD. » - Un panéliste américain

« Trouvez des employés qui nouent facilement des relations et tentez de reproduire le modèle. » - Un panéliste canadien

Être un chef de file en matière d'environnement

Le panel a applaudi les efforts de la TD pour réduire sa consommation de papier et ses émissions de carbone de façon concertée. Toutefois, les participants trouvaient que la réduction de l'empreinte environnementale de la TD devrait être considérée comme un impératif d'affaires, et non comme une preuve de leadership. En matière d'environnement, ils ont relevé des occasions d'amélioration liées à la chaîne d'approvisionnement, compte tenu de l'échelle des activités de la TD. La TD pourrait démontrer son leadership encore davantage de l'autre côté de la chaîne de valeur, en créant des produits novateurs qui permettraient aux clients de réduire leur incidence sur l'environnement. Par exemple, la TD pourrait aider les propriétaires de maison et de petites entreprises à comprendre et à réduire leur empreinte de carbone.

Les participants appuyaient les efforts d'atténuation des risques sociaux et environnementaux liés au produit de crédit et de placement, et souhaiteraient que la TD élargisse leur portée aux fonds qu'elle investit. Comme en 2011, les panélistes ont souhaité en savoir davantage et obtenir des mesures sur l'efficacité du processus de gestion des risques environnementaux et sociaux en matière de crédit.

« On attend minimalement des institutions financières qu'elles prennent des initiatives écologiques et tentent de réduire leur consommation de papier. Ça fait partie des affaires. » - Un panéliste canadien

« Aidez-vous les clients à se préparer aux possibles conséquences des changements climatiques? » - Un panéliste américain

Renforcer nos collectivités

Les participants considèrent qu'il s'agit d'un domaine où la TD peut s'illustrer davantage. Ils aimeraient que des énoncés soient formulés de façon plus explicite afin de refléter une approche proactive. Les panélistes ont suggéré d'ajouter une notion de développement éducationnel, ce qui refléterait les forces de la TD en matière de compétences financières et renforcerait les collectivités diversifiées. Des considérations en matière de logement abordable et d'investissement d'impact pourraient être comprises dans cette priorité.

Les occasions liées à la chaîne d'approvisionnement semblent pertinentes dans la mesure où elles favorisent l'achat local. Les participants proposaient de faire appel à des fournisseurs importants à l'échelle nationale pour que la chaîne d'approvisionnement permette des améliorations sociales et environnementales, tandis qu'avoir recours à des fournisseurs locaux ou régionaux serait une meilleure façon de distribuer la richesse.

Cette priorité empiète un peu sur celle relative à la clientèle : en effet, offrir nos services à certains groupes de clients, par exemple les petites entreprises, les nouveaux immigrants ou les personnes à faible revenu, peut également être une stratégie de développement communautaire.

Les groupes communautaires souhaitent nouer des liens avec des employés de la TD qui disposent des ressources et des pouvoirs nécessaires pour les aider à répondre aux besoins des collectivités.

« *Qu'est-ce qui prouverait que la TD est engagée? Un accès à du capital à long terme. Du mentorat pour les organismes à but non lucratif.* » - Un panéliste américain

« *La TD ne fait-elle pas déjà cela? Quelle est la prochaine étape? J'aimerais voir quelque chose de plus fort, plus avant-gardiste, plus concret.* » - Un panéliste canadien

Faire preuve de transparence sur la manière dont nous exerçons nos activités.

Cette priorité s'inscrivait initialement dans le volet Renforcer nos collectivités. Pour le panel, il s'agit d'un thème récurrent qui relève de plusieurs priorités. Les participants ont souligné l'importance de maintenir des relations ouvertes et transparentes avec les clients, de faire preuve de transparence au sujet des frais liés aux cartes de crédit et de nos autres produits et de divulguer l'incidence de divers projets sur les activités globales de la TD.

« *Les activités de lobbying devraient être axées sur des objectifs bien établis. Il serait rafraîchissant de voir une banque faire preuve de transparence à cet égard.* » - Un panéliste canadien

« *Soyez aussi précis que vous le pouvez au sujet de vos portefeuilles de prêts et des incitatifs intégrés aux structures de rémunération.* » - Un panéliste américain

Donner l'exemple en ce qui concerne les problèmes et les risques systémiques

Le panel a proposé d'ajouter cet élément à la liste des priorités. Les participants étaient d'accord avec le principe directeur de la TD qui consiste à « prendre seulement les risques que nous comprenons et que nous pouvons gérer » et encourageaient la TD à étendre cette vision au-delà des risques directement encourus par la Banque. Les panélistes aimeraient que la TD fasse preuve de leadership dans la création d'une économie plus durable et plus résiliente en s'attaquant aux risques systémiques. Le panel a souligné les recherches de la TD, son travail sur les risques financiers, économiques et politiques, et sa collaboration avec des groupes pour s'attaquer aux défis sociaux et environnementaux d'importance systémique. Les participants trouvent que la Banque est bien placée pour faire la promotion du développement durable. Certains ont proposé des mesures plus spécifiques comme l'instauration d'un prix pour le carbone, la collaboration avec d'autres institutions financières pour réduire les risques du système financier et l'adoption d'une vision à long terme.

« *Les problèmes systémiques sont cruciaux. Comment désamorcer les risques du système financier et le rendre plus durable?* » - Un panéliste canadien

« *Il incombe à une grande institution financière de chercher de nouvelles façons d'inciter ses clients à réagir aux défis mondiaux.* » - Un panéliste américain