

# Rapport du panel 2014

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, Solstice Sustainability Works Inc., à titre de modérateur dans le cadre du processus d'examen par les parties prenantes. Aux États-Unis, Solstice a reçu la collaboration de Strategic Sustainability Consulting. Le présent rapport a été préparé par Solstice; les sections « Notre réaction » ont été ajoutées par la TD. Les commentaires des panélistes influencent la TD dans son évaluation de l'importance des problématiques et dans sa façon de rendre compte de la responsabilité d'entreprise, en plus de contribuer à tracer la voie pour devenir la meilleure banque.

## Structure du panel et méthode

Cette année, le processus d'examen par un panel de parties prenantes a été réalisé en ligne afin d'élargir les occasions de participation. Le panel était constitué de parties prenantes de la TD et des experts de la responsabilité d'entreprise du Canada et des États-Unis. Les membres du panel ont contribué à une discussion avec modérateur sur plusieurs jours au moyen d'un forum de collaboration de Convetit, puis se sont réunis par webinaire pour une discussion de conclusion en direct.

Nous souhaitons remercier sincèrement les personnes ci-dessous, qui nous ont fait part de précieux commentaires :

### Panel de parties prenantes 2014

#### Membres canadiens du panel

Yolanda Banks, Exportation et développement Canada  
 Stephanie Bertels, Beedie School of Business, Simon Fraser University  
 Philip Gass, Institut international du développement durable  
 Scott Hannah, Credit Counselling Society  
 Scott Harrison, Institute for Resources, Environment and Society, Université de Colombie-Britannique  
 Heather Mak, Tim Hortons  
 Brian Minns, Addenda Capital  
 Shannon Rohan, SHARE  
 James Temple, PwC Canada  
 Alan Willis, Alan Willis and Associates

#### Membres américains du panel

Bill Baue, Sustainability Context Group  
 Nikki Daruwala  
 Divya Mankikar, Trucost  
 Christina Meinberg, University of California, Berkeley, Haas School of Business  
 Susan Nickbarg, SVN Marketing

Stephanie Rico, Wells Fargo  
Evan Tylanda, Sustainability Accounting Standards Board

La discussion du panel visait trois objectifs :

- commenter le rendement de la TD en ce qui concerne les problématiques qu'elle considère comme importantes;
- commenter les rapports produits par la TD;
- contribuer à établir un ordre de priorité pour les problématiques importantes de développement durable pour cette année.

Le panel a fourni une foule d'idées touchant à un vaste éventail de problématiques importantes. Ce rapport, qui présente un résumé de la discussion à l'attention d'un plus vaste public de parties prenantes, témoigne également de l'intention de la TD d'assurer un suivi sur les points soulevés par le panel.

Une fois la période de discussion terminée, l'animateur a fait circuler un rapport du panel préliminaire parmi les participants. Les panélistes l'ont examiné et ont accepté que leur nom y figure. Pour les remercier de leur participation, la TD a fait un don en leur nom à un organisme de bienfaisance.

## Commentaires des panélistes

Certains des commentaires du panel portent sur la manière dont la TD peut faire preuve de leadership dans son rendement en matière de responsabilité d'entreprise (partie 1) et d'autres comportent des suggestions sur la manière dont elle peut améliorer la présentation des données qui s'y rapportent (partie 2). Le panel a utilisé l'outil en ligne pour indiquer son classement relatif des problématiques importantes. En général, il est d'accord avec l'évaluation qu'a faite la TD de ses priorités, mais apporte quelques ajustements. Puisque cette information a déjà été reçue et intégrée au processus d'évaluation des problématiques importantes de la TD, elle ne sera pas abordée davantage dans ce document.

## Première partie : Commentaires sur le rendement de la TD en matière de responsabilité d'entreprise

### *1. Établir une vision à long terme et un plan d'action pour la réaliser*

Le panel aimerait connaître la vision de la TD en matière de responsabilité d'entreprise et son plan à long terme pour la concrétiser, y compris des objectifs pluriannuels. Pour résumer ce thème commun, l'un des membres du panel demande l'établissement « [d']objectifs à long terme qui correspondent au type de banque que la TD souhaite devenir ». Les panélistes souhaitent que, au moment de formuler cette vision, la TD tienne compte du fait que notre planète a une capacité limitée et que cela pourrait imposer des restrictions aux activités de la TD. Le panel recommande également que le plan à long terme rende compte d'une compréhension des risques et des tendances lourdes à l'échelle mondiale, comme l'information que présente chaque année le Forum économique mondial. Par ailleurs, le panel

conseille à la TD de prendre en considération l'ensemble de ses activités, des services bancaires de détail à la gestion de placements en passant par l'approvisionnement, afin de mieux cibler les domaines où elle a la plus grande incidence et le plus d'occasions de leadership.

*« Comment la stratégie d'affaires générale de la TD s'inscrit-elle dans le contexte environnemental difficile et limitatif actuel? »*

## **2. Continuer d'être un chef de file en bâtissant sur les forces de la TD**

Le panel félicite la TD pour son rendement dans de nombreux domaines. Par contre, il l'encourage à ne pas se reposer sur ses lauriers et à continuer à hausser la barre dans le secteur bancaire. Les panélistes reconnaissent qu'on ne peut pas raisonnablement s'attendre à ce qu'une institution s'active également sur tous les fronts. Ils recommandent que la TD se concentre sur ses forces. Parmi celles soulignées par le panel, qui présentent aussi des occasions de développement, notons les suivantes :

**Écoefficacité** – La TD a montré sa détermination à réduire son empreinte opérationnelle. Le panel recommande à l'institution de réorienter une partie des efforts investis dans son propre rendement pour s'interroger sur la manière dont le modèle d'affaires de la TD et ses relations avec ses clients peuvent faire en sorte que l'Amérique du Nord se tourne vers une économie verte. Ce commentaire est étroitement lié au précédent, puisqu'il faudra une vision et une compréhension claires de la théorie du changement de la TD pour tracer la feuille de route menant à une économie verte.

*« Il pourrait s'agir d'une problématique phare et il serait possible d'approfondir le sujet en s'interrogeant sur ce que la TD considère comme essentiel à une économie verte en Amérique du Nord, sur les moyens à prendre pour y arriver et sur le rôle que doit jouer la TD à cet égard. »*

**Financement responsable** – La TD a mis sur pied des systèmes pour intégrer les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à son processus de prise de décision. Le panel recommande que la TD mette davantage l'accent sur la sensibilisation des clients investisseurs pour que ceux-ci tiennent compte de l'investissement socialement responsable et des facteurs ESG dans leurs propres décisions de placement.

*« Tout comme les facteurs ESG font maintenant partie intégrante de vos décisions de placement, la sensibilisation à ce sujet pourrait faire partie des conversations courantes tenues avec vos clients en gestion de patrimoine. »*

**Éducation financière** – Le panel félicite la TD pour son investissement considérable dans des programmes de littératie financière. Il recommande à la TD d'entrer en collaboration avec d'autres intervenants du milieu bancaire et des organismes à but non lucratif afin d'éviter le chevauchement de projets et d'élargir la portée de l'éducation financière. Les panélistes ont aussi indiqué que, bien que l'éducation financière vienne appuyer la compréhension qu'a le client des produits et services bancaires existants, elle ne suffit pas à combler l'absence dans le secteur financier de produits adaptés aux besoins des clients à faible revenu.

*« Ce serait formidable de voir les projets de littératie financière associés à de plus grands efforts pour régler l'aspect "offre" de l'exclusion financière, surtout en ce qui a trait à l'innovation dans les produits et services. »*

**Diversité et inclusion** – Le panel souligne que la diversité et l'inclusion sont l'un des points forts de la TD, mais il met aussi l'institution au défi d'approfondir son engagement, plus particulièrement dans l'optique des pénuries de main-d'œuvre à venir. Par exemple, la diversité de l'ensemble de la main-d'œuvre se compare favorablement avec la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail, bien que l'effectif de cadres soit moins diversifié. Une approche plus approfondie de la problématique pourrait mener à se demander si la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail reflète vraiment la composition des collectivités où la TD exerce ses activités. Elle pourrait également comprendre un examen des systèmes d'évaluation du rendement de la TD.

*« Comment la TD contribue-t-elle à la formation initiale de ses futurs employés? [...] Même si la TD présente correctement ses activités de recrutement, elles échoueront si rien n'est fait pour s'assurer que les employés potentiels soient aptes au travail. »*

**Services bancaires accessibles** – La TD offre quelques solutions de services bancaires à frais modiques pour les clients à faible revenu et a lancé un programme de microcrédit aux États-Unis. Les panélistes encouragent la TD à continuer à chercher de nouvelles occasions d'améliorer l'accès aux services bancaires. Par exemple, la TD pourrait faire diminuer les coûts réels des services bancaires en réduisant la durée des retenues sur les dépôts et en offrant des prêts à court terme à taux raisonnables pour contrer le recours à des prêts sur salaire onéreux.

*« Bien qu'il soit admirable que TD Bank ait choisi d'elle-même d'offrir des solutions bancaires à frais modiques pour les personnes et les familles à faible revenu, il lui faut prendre en considération les répercussions et les frais que subissent les clients à faible revenu en raison des retenues. »*

### **3. Profiter de l'influence de la TD auprès des clients, des fournisseurs et d'autres décideurs**

Dans un autre des principaux thèmes de la discussion, le panel note qu'en tant que grande banque – surtout au Canada, mais de plus en plus aux États-Unis –, la TD est en position d'exercer son influence. En appliquant ses efforts par l'intermédiaire de sa chaîne de valeur, la TD se trouve en position de réaliser de plus grandes améliorations sur le plan des affaires et de la durabilité. Voici quelques exemples :

**Aborder de front la question des changements climatiques avec les clients** – Le panel constate que les activités bancaires comme telles ne nécessitent pas une grande consommation d'énergie. Par contre, ses membres sont plus inquiets du financement indirect d'émissions de carbone par le truchement des activités de crédit commercial de la TD. Les panélistes montrent aussi de l'intérêt pour les efforts en matière d'énergie renouvelable et les améliorations environnementales mis en œuvre par les clients de la TD.

*« Instaurer des pratiques de crédit visant particulièrement les grands consommateurs d'énergie pourrait présenter une occasion de réduction des émissions de GES encore plus grande hors de votre organisation. »*

**Sensibiliser les clients et la population aux questions environnementales** – Le panel formule des commentaires positifs au sujet du travail accompli par la TD pour sensibiliser les clients et les employés, et il encourage l'institution à continuer à jouer ce rôle.

*« Puisque l'entreprise touche un si grand nombre de personnes en Amérique du Nord, elle peut jouer un rôle très important d'éducateur sur ces sujets auprès de ses clients et aider à accroître les capacités et la sensibilisation liées à ces problématiques dans l'arène publique. »*

**Appuyer les fournisseurs qui adoptent des pratiques écologiques** – Le panel note que la TD possède une Politique d'approvisionnement responsable et l'encourage à utiliser cette politique pour promouvoir un approvisionnement écologique.

*« Sans ceux qui achètent les produits verts, il n'y aurait pas de marché et donc, pas de transition vers une économie verte. »*

**Défendre des causes par l'intermédiaire des investissements** – Gestion de Placements TD (GPTD) investit dans d'autres entreprises au nom des investisseurs de détail et institutionnels de la TD. En tant qu'investisseur, GPTD peut pousser les entreprises dont elle détient des actions à adopter des principes ESG. Le panel a constaté que GPTD a signé les Principes pour l'investissement responsable et s'est demandé « comment GPTD pourrait en faire davantage ».

*« GPTD compte souvent parmi les dix premiers actionnaires des sociétés ouvertes canadiennes et, par conséquent, détient le pouvoir et la légitimité nécessaires pour demander à tenir des discussions avec ces entreprises au sujet du développement durable. »*

#### **4. Assurer un leadership éclairé quant aux nouveaux modèles économiques de développement durable**

La TD pratique déjà un leadership éclairé, notamment par la publication des études de ses Services économiques. Puisque le monde est aux prises avec les défis complexes du développement durable, le panel croit qu'il est nécessaire que des institutions respectées comme la TD orientent les débats vers la mise en place de modèles économiques plus durables. Les panélistes recommandent plusieurs manières dont la TD pourrait alimenter la réflexion et appuyer l'émergence d'une économie verte, notamment :

**Tenir compte des répercussions de la croissance économique sur le développement durable** – La croissance est un sujet épineux pour les penseurs de l'économie verte. La théorie selon laquelle une croissance matérielle illimitée est physiquement impossible, compte tenu des ressources limitées de notre planète, gagne du terrain. Cependant, une grande partie de la discussion sur la responsabilité d'entreprise repose sur l'hypothèse qu'une croissance économique puisse continuer sans entraîner pour autant la croissance de la production matérielle et des déchets ou émissions. Déjà sur la bonne voie, la TD a réduit ses émissions de GES provenant de la consommation d'énergie même si elle

occupe désormais un espace plus grand qu'en 2013. Comment peut-on élargir cette approche pour tenir compte d'autres enjeux environnementaux? Le panel serait très heureux que la TD poursuive ses recherches en ce sens.

*« Pour être vraiment durable, toute approche devrait tenir compte du fait que les ressources de la Terre ne sont pas infinies, et que la croissance potentielle et la population de la Terre sont limitées par des processus écologiques. »*

**Établir des liens plus étroits entre le capital naturel et les activités bancaires** – Le panel constate que certaines banques éprouvent des difficultés à quantifier la façon dont le rendement environnemental touche le secteur bancaire. Or, la mise en valeur du capital naturel fait partie de l'approche formulée par la TD. En exprimant clairement les liens entre le capital naturel et la gestion des risques (par exemple, une vulnérabilité croissante due aux changements climatiques), la TD pourrait faire preuve de leadership éclairé dans ce domaine. Une approche comptable du capital naturel pourrait apporter de la rigueur à l'analyse.

*« Il semble que la TD ait développé sa capacité à établir des liens entre ses activités et une valeur financière et environnementale croissante, comme en témoignent ses recherches sur le capital naturel. Au fur et à mesure que ce type d'analyse se raffinera, il serait intéressant de voir comment les mesures prises dans ce secteur permettent de protéger le revenu de la TD ou de limiter son exposition aux risques qui pourraient toucher ses activités principales, comme les services bancaires de détail, les prêts aux entreprises ou la gestion d'actifs. »*

## Deuxième partie : Commentaires sur la façon dont la TD produit ses rapports sur la responsabilité d'entreprise

Les commentaires de la présente section portent sur le Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2013 de la TD. Le panel reconnaît que le rapport de la TD aborde la plupart des problématiques importantes et salue le travail de reddition de comptes de la TD dans de nombreux domaines. Cette section présente certains thèmes récurrents soulevés par le panel, accompagnés d'exemples et de commentaires précis.

### 5. Contextualiser le rendement

Le panel constate que la TD a inséré les sections « Contexte » dans son rapport, mais n'a pas trouvé que le type de contexte était toujours pertinent pour l'aider à bien comprendre le rendement de la TD. De nos jours, les parties prenantes demandent souvent plus de contexte dans les rapports de responsabilité d'entreprise. Habituellement, on entend par contexte une combinaison de données de référence et d'analyses qui mettent en lumière le rendement. L'information idéale en ce sens situerait le rendement de la TD à l'échelle locale et mondiale en ce qui a trait à la démographie, aux limites écologiques, aux exigences réglementaires, aux données économiques et aux normes bancaires. Les panélistes fournissent les exemples de domaines ci-dessous où le rendement pourrait bénéficier d'une analyse contextuelle :

**Changements climatiques** – Le Groupe d’experts intergouvernemental sur l’évolution du climat (GIEC) a déterminé qu’une hausse de deux degrés de la température moyenne de la planète constitue un seuil critique, au-delà duquel les répercussions des changements climatiques deviendraient bien plus graves. Le panel suggère de mesurer les émissions de gaz à effet de serre (GES) de la TD, ainsi que les émissions qu’elle finance indirectement, par rapport à leur poids dans les émissions mondiales qui pourraient entraîner l’atteinte de la limite fatidique établie par le GIEC.

*« [...] il serait intéressant d’obtenir [...] plus de contexte sur le financement par la TD d’une économie à faibles émissions de carbone. Par exemple, quelle est la proportion du financement accordé aux projets d’énergie renouvelable ou d’efficacité énergétique par rapport à l’ensemble du financement pour le secteur de l’énergie? »*

**Roulement** – Le panel constate que le roulement des employés aux États-Unis est beaucoup plus élevé que celui des employés canadiens et souhaiterait comprendre les facteurs qui en sont la cause. Le roulement au sein de la TD pourrait s’avérer normal pour le secteur, mais sans indice de référence et sans analyse, comment savoir? Il serait également utile d’expliquer les coûts qu’implique cet état de fait pour la TD.

*« Il serait pratique de fournir du contexte quant à la différence entre les taux de roulement au Canada et aux États-Unis. Est-ce une question opérationnelle? Est-ce plutôt une question sociale? »*

**Diversité** – Le panel a aimé que la TD fournisse du contexte quant à la diversité de son effectif sous forme de données de référence sur la main-d’œuvre disponible sur le marché du travail. Cependant, puisque l’interprétation des données peut différer (par exemple, le fait que l’effectif de cadres de la TD se compose à 36 % de femmes pourrait être considéré comme un point fort ou un point à améliorer), le panel suggère à la TD de fournir non seulement des données de référence, mais aussi sa propre analyse de la comparaison.

*« Bien que j’apprécie la transparence dont fait preuve la TD en laissant les parties prenantes la liberté de tirer leurs propres conclusions dans un contexte de développement durable, je m’attendais à ce que le sujet soit abordé dans le rapport... »*

## **6. Développer la capacité de rendre compte des répercussions des activités de la TD**

Les rapports de responsabilité d’entreprise et de développement durable concentrent en général leur propos sur les mesures d’entrées (dollars dépensés) et de sorties (déchets produits) parce qu’il s’agit de données quantifiables directement attribuables aux activités de l’organisation. De plus, les cadres de travail les plus courants mettent l’accent sur ce type d’indicateurs. Notre panel souhaiterait que la TD aille au-delà de ces indicateurs pour évaluer de façon plus globale les répercussions de ses actions.

Dans le domaine de la formation et du perfectionnement, par exemple, le panel constate d’excellents résultats quant au nombre de personnes formées et à d’autres mesures de résultats. Par contre, il importe également de connaître les répercussions de ces programmes. « Ont-ils eu une incidence sur le renforcement de compétences clés nécessaires à l’amélioration de l’efficacité de la TD dans le contexte des facteurs ESG pour les années à venir? »

Par ailleurs, la mesure de l'incidence devrait idéalement être liée à la vision de la TD et à ses objectifs à long terme.

*L'une des principales possibilités de développement serait de recadrer le texte du rapport pour mettre l'accent sur les répercussions globales plutôt que de se contenter de présenter des résultats.*

### **7. Structurer le rapport sur la responsabilité d'entreprise de manière à refléter l'importance des problématiques**

Le panel formule des commentaires positifs sur le traitement approfondi accordé à plusieurs sujets. Par exemple, l'ampleur des sections sur le milieu de travail et sur la gouvernance a été décrite comme « presque encyclopédique ». Cependant, une couverture si approfondie peut amener le lecteur à se questionner sur ce qui importe le plus pour la TD. Le panel souligne qu'il n'y a pas de corrélation évidente entre l'ordre de priorité des problématiques et la qualité ainsi que la profondeur de l'analyse des problématiques dans le rapport. L'efficacité, par exemple, accapare 15 pages du Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2013 tandis que l'analyse au sujet de la sécurité, de la confidentialité et de la fraude, une problématique très importante, est expédiée en une seule page. La TD pourrait aussi songer à structurer le rapport de façon à montrer l'importance relative des problématiques dans ses plans d'affaires et de développement durable.

*« Quels sont les domaines, les problématiques et les mesures qui sont surveillés de très près par les plus hauts dirigeants et par le conseil d'administration de la TD pour garder le cap et atteindre ses objectifs de création de valeur? »*

### **8. Faire preuve de transparence pour les sujets controversés**

Le panel n'a pas fait référence à une controverse en particulier qui n'aurait pas eu la couverture requise, mais incite la TD à faire preuve de prudence, « parce que le financement d'une seule opération controversée peut suffire à anéantir ou à remettre en question tout le bon travail ». L'un des domaines pour lequel le panel relève un potentiel de controverse dans le secteur bancaire serait le financement des émissions de carbone. La TD ne fournit pas de données sur les émissions qu'elle finance, bien qu'elle ait une incidence relativement peu élevée pour son secteur. Le panel recommande que la TD cible les sujets controversés et crée proactivement des infographies ou trouve d'autres moyens de communiquer son exposition à ces problématiques.

*« Puisque seulement 2 à 3 % du crédit accordé par le Groupe Banque TD vise des secteurs à risque élevé pour les émissions de carbone ou l'eau, la TD bénéficierait plutôt de rapporter les émissions liées au financement par l'intermédiaire de ses portefeuilles de placement. »*

### **9. Viser une intégration plus importante**

En rendant compte de son utilisation des critères ESG dans l'évaluation du risque de crédit, la TD montre comment les facteurs ESG peuvent être intégrés aux facteurs commerciaux traditionnels. Le panel aimerait voir plus d'exemples d'intégration, par exemple « un lien entre la section sur le milieu de travail et celle sur l'apport aux collectivités, ou entre la gouvernance et la plupart des autres sujets ».

Une réflexion intégrée pourrait aussi comprendre une définition commune de « risque » afin d'éviter les interprétations divergentes. Le panel a remarqué que la TD utilise le terme « risque environnemental » au sens des risques pour ses activités provenant d'événements environnementaux, comme les inondations. Par contre, un lecteur préoccupé par l'impact de la TD sur l'environnement pourrait interpréter ce terme différemment. Il serait donc utile d'unifier les diverses définitions de « risque ».

*« On dirait que divers silos à l'intérieur de l'organisation ont fourni les "meilleures données possible", mais que maintenant que la tâche titanesque de rassembler l'information est terminée, il reste à trouver quelqu'un pour apporter une perspective plus large, intégrée et équilibrée. »*

En plus de ces recommandations générales, le panel indique des possibilités d'améliorations précises en ce qui concerne la divulgation pour plusieurs problématiques qui ne sont pas détaillées ci-haut. Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous.

<b>Sujet</b>	<b>Recommandations quant à la divulgation de renseignements. La TD pourrait améliorer sa reddition de comptes sur ces aspects :</b>
Financement responsable	Rôle de la TD dans le financement d'entreprises impliquées dans des projets controversés
	Façons dont la TD aide les petites entreprises à croître de façon écologique
	Proportion du financement accordé au secteur de l'énergie qui touche des projets d'énergie renouvelable ou d'efficacité énergétique
Gestion des risques	Gestion des risques auxquels est exposé le système bancaire dans son ensemble (les risques systémiques)
Gouvernance d'entreprise	Supervision de l'aspect développement durable des activités
	Données de référence sur la diversité du conseil d'administration, surtout sur la diversité de genre
	Formation du conseil d'administration sur la responsabilité d'entreprise et sur la diversité et l'inclusion
Éthique et intégrité	Toute infraction, amende et mesure de suivi subséquente
Lieu de travail	Bénévolat des employés : dans quelle mesure le bénévolat est-il effectué en dehors des heures de travail?
	Calcul du salaire de subsistance
	Liens entre le taux de roulement et la rémunération, les frais d'embauche
	Impartition ou embauche de contractuels
	Résultats du sondage sur l'engagement des employés, y compris les éléments pour lesquels la TD obtient un plus faible pointage
Accent sur le client	Objectifs plus précis
	Politique de confidentialité
	Planification de reprise des activités après sinistre
	Services offerts aux populations non bancarisées ou autrement vulnérables
	Saisies immobilières aux États-Unis

## **Conclusion**

Les membres du panel remercient la TD de les avoir réunis et sont impatients de connaître les réactions de la TD.