

## I. Généralités

La Banque Toronto-Dominion, dont le siège social est situé à Toronto, au Canada, a des effectifs de plus de 85 000 personnes dans des bureaux situés partout dans le monde. La Banque et ses filiales sont désignées collectivement par l'appellation Groupe Banque TD (TD). La TD offre une gamme complète de produits et de services financiers à environ 21,5 millions de clients dans le monde, et ce, dans quatre secteurs clés :

- **Services bancaires personnels et commerciaux au Canada**, qui relèvent de TD Canada Trust et de Financement auto TD
- **Gestion de patrimoine et Assurance**, qui relèvent de TD Waterhouse, de TD Ameritrade (en participation) et de TD Assurance
- **Services bancaires de gros**, qui relèvent de Valeurs Mobilières TD
- **Services bancaires personnels et commerciaux aux États-Unis**, qui relèvent de TD Bank, America's Most Convenient Bank, et de TD Auto Financing

Au 31 janvier 2012, les actifs de la TD totalisaient 774 milliards de dollars. En outre, la TD figure parmi les principales sociétés de services financiers par Internet du monde, avec environ huit millions de clients en ligne. La Banque Toronto Dominion est inscrite à la Bourse de Toronto et à la Bourse de New York sous le symbole «TD».

La Banque Toronto-Dominion est une banque à charte assujettie aux dispositions de la *Loi sur les banques du Canada*. Elle est issue de la fusion, le 1<sup>er</sup> février 1955, de la Banque de Toronto, qui a obtenu une charte en 1855, et de la Banque Dominion, dont la charte remonte à 1869.

La diversité demeure une initiative stratégique s'inscrivant dans le cadre de notre vision d'entreprise d'«être la meilleure banque». La TD a mis en place des mesures pour détecter et éliminer les barrières et les préjugés et a réussi à recruter des employés talentueux et compétents pour tous les niveaux de l'entreprise. Pour la quatrième année consécutive, la TD a été nommée un des 50 meilleurs employeurs au Canada en 2011 selon Aon Hewitt.

Le présent rapport décrit les initiatives que nous avons entreprises au Canada en 2011 (année civile, sauf indication contraire) et les résultats obtenus en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi pour les groupes désignés : les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.

## II. Données quantitatives

Nos effectifs totaux au Canada, au 31 décembre 2011, comptaient 50 978 employés; une légère hausse par rapport à 2010, alors qu'ils étaient au nombre de 49 907. Lorsque nous examinons les données de représentation par rapport à celles de 2010, de légers écarts sont observés pour les groupes désignés.



Cela indique que la TD a réussi à maintenir la représentation des groupes désignés au sein de ses effectifs de 2010 à 2011.

### **FEMMES**

La TD continue de compter sur une forte représentation des femmes dans ses effectifs. Les femmes représentent globalement 68,54 % des effectifs de la TD, ce qui dépasse de 10 % leur taux de disponibilité dans le réservoir de main-d'œuvre.

La représentation dans la catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi (CPÉME) des cadres supérieurs, qui correspond à nos vice-présidents, premiers vice-présidents et aux échelons supérieurs, est demeurée stable à 31,68 %, ce qui dépasse par une marge de 10 % le taux dans le marché du travail. Ces résultats reflètent le mandat solide et fructueux de la TD en ce qui concerne les femmes dirigeantes. De plus, le taux d'embauche des femmes en 2011 dans la CPÉME des cadres supérieurs (8,09 %) est plus élevé que le taux d'embauche des hommes (7,69 %) dans la même catégorie professionnelle en 2011. Une tendance similaire a été observée en 2010.

### **MINORITÉS VISIBLES**

Les membres des minorités visibles représentent 28,5 % des effectifs de la TD, soit une légère hausse par rapport à l'année dernière (26,74 %), un chiffre nettement supérieur au taux de disponibilité dans le réservoir de main-d'œuvre, qui est de 20,9 %.

Pour ce groupe désigné, le seul écart de représentation se situe dans la catégorie professionnelle des cadres supérieurs. La TD a constamment augmenté la représentation des membres des minorités visibles dans la CPÉME des cadres supérieurs. En 2008, la représentation dans cette catégorie professionnelle s'élevait à 7,6 %, tandis qu'en 2011 elle se situait à 9,55 %. Nous attribuons ce changement positif aux initiatives entreprises pour soutenir l'inclusion des membres des minorités visibles au niveau des cadres supérieurs qui sont décrites en détail dans le présent rapport.

### **AUTOCHTONES**

En 2011, les Autochtones représentaient 1,09 % des effectifs de la TD, une hausse par rapport à 1,06 % en 2010, soit un changement de 2,44 % de 2010 à 2011. Bien que la TD ait embauché plus d'Autochtones en 2011, l'augmentation en pourcentage global de l'effectif est plutôt mince, étant donné la croissance générale de l'effectif de la TD. Un écart demeure sur le plan de la représentation dans la plupart des CPÉME et le taux de représentation des Autochtones à la TD est encore inférieur au taux de disponibilité dans le réservoir de main-d'œuvre, qui s'établit à 1,8 %.

Si nous examinons chacune des CPÉME individuellement, les taux d'embauche pour les Autochtones se sont améliorés et sont supérieurs aux taux d'embauche de la TD dans l'ensemble dans toutes les CPÉME, à l'exception des catégories professionnelles 01 (cadres supérieurs), 04 (personnel semi-professionnel et technique) et 05 (surveillants).

En 2011, il n'y a eu aucune embauche d'Autochtones dans les catégories 04 et 05, mais cela pourrait être lié au faible nombre d'embauches dans ces catégories en général. Si l'on combine les catégories 04 et 05, moins de 50 employés ont été embauchés en 2011.



En raison de la petite taille de la population dans ce groupe désigné, qui comptait 528 employés en 2011, de petits mouvements auront une grande incidence sur les données liées à la représentation. Les mouvements comprennent les mutations à un poste d'une autre catégorie professionnelle et les transitions de postes à temps partiel à des postes à temps plein.

### **PERSONNES HANDICAPÉES**

Les personnes handicapées représentaient 3,55 % des effectifs de la TD en 2011. En 2010, les personnes handicapées représentaient 3,68 % des effectifs, ce qui constitue une diminution de 3,73 % ou de 20 employés. Pour 2011, le taux de disponibilité de ce groupe dans le réservoir de main-d'œuvre était de 4,6 %.

La TD est satisfaite de constater qu'il n'y a aucun écart lié à la représentation dans les CPÉME 01 (cadres supérieurs) et 07 (personnel administratif et de bureau principal). Cependant, les catégories professionnelles 01 et 07 représentent globalement une petite part par rapport à la population des employés.

En 2011, le taux d'embauche pour ce groupe était de 6,85 %, soit une diminution par rapport au taux d'embauche de 2010 pour les personnes handicapées (8,66 %) et bien en dessous du taux d'embauche de 2011 pour les personnes non handicapées (13,68 %). En 2010, le taux de cessation d'emploi pour ce groupe d'employés (8,83 %) était supérieur à celui des personnes non handicapées qui se situait à 7,71 %. En 2011, le taux de cessation d'emploi s'élevait à 10,07 %, ce qui coïncide au taux de cessation d'emploi global de 10,54 %.

Ces données indiquent que la TD a besoin d'améliorer sa capacité à retenir les employés handicapés et d'étendre les programmes existants afin de cibler plus efficacement les membres de ce groupe pour améliorer le taux d'embauche dans ce groupe.

## **III. Mesures qualitatives**

La TD exerce ses activités dans de nombreuses collectivités différentes, et sa mission consiste à «créer une culture inclusive». Nous traduisons ces mots en action grâce à des structures de comités actifs qui traitent la diversité et l'inclusion comme un impératif opérationnel. Le succès que nous remporterons à réaliser cette mission dépend de la capacité de la TD à embaucher dans un bassin d'employés prometteurs, à former des dirigeants, à accorder des promotions libres de préjugés et à représenter les collectivités que nous servons. Grâce au Conseil de la diversité de la direction et aux comités et sous-comités s'y rattachant, environ 185 de nos cadres canadiens sont individuellement responsables de la mise en œuvre des initiatives en matière de diversité et d'inclusion à la TD.

### **COMMUNICATIONS**

En 2011, nous avons lancé Connections, un nouvel outil de média social, qui donne accès à des wikis, des blogues, des groupes de discussion, des mises à jour de statut, des communications en ligne et bien



plus. Cet outil est conçu pour partager de l'information et raffermir le sentiment de collectivité des employés de la TD. Nous l'avons utilisé pour établir des réseaux en ligne pour chacun des groupes désignés et des comités de la diversité à l'échelle de l'entreprise. À ce jour, 4 243 employés se sont inscrits à ces réseaux.

En 2011, la TD a mis en place un nouveau programme de formation obligatoire en ligne sur la diversité à l'intention des employés de tous les niveaux. Le cours interactif Diversité et inclusion **aide les employés à comprendre les répercussions positives de la promotion de la diversité et de l'inclusion sur l'entreprise, à reconnaître les stéréotypes et les préjugés conscients ou non et à apprendre comment changer leurs comportements.** A la fin d'avril 2012, plus de 38 000 employés au Canada avaient suivi la formation.

Un module d'apprentissage à l'intention des nouveaux employés, Bienvenue à la TD, a été lancé en 2011; il véhicule à tous les nouveaux employés un message clair sur l'engagement de la TD à l'égard de la diversité et de l'équité en matière d'emploi.

Certaines de nos initiatives en matière d'accessibilité à l'intention des clients ont également permis de sensibiliser nos employés. En 2011, Soutenir nos clients handicapés à la TD, une formation obligatoire pour tous les employés, a été lancée. Cette formation a fourni à tous nos employés les connaissances et la confiance nécessaires pour interagir adéquatement et respectueusement avec les personnes handicapées. Au 30 avril 2012, près de 41 000 employés au Canada avaient suivi ce cours.

Également en 2011, nous avons organisé une journée d'interaction avec la clientèle sur le thème de l'accessibilité dans nos succursales. Bien que les clients aient été le public cible, l'expérience de sensibilisation a été enrichissante pour les employés, car ils ont eu l'occasion de se renseigner sur les mesures d'accessibilité pour nos clients.

La TD s'assure que les employés gardent toujours à l'esprit la question de la diversité et de l'inclusion grâce à des communications stratégiques sous forme de courriels pour les informer des activités liées à la diversité. Des articles du bulletin Nouvelles des employés portant sur la diversité et l'inclusion fournissent aux leaders de différents groupes de diversité l'occasion de répondre aux questions posées par les employés. Les employés ont ajouté des centaines de commentaires en ligne à ces articles, démontrant ainsi leur engagement actif en regard de différents sujets liés à la diversité. Les membres de la direction ne manquent jamais de rappeler l'engagement de la TD à l'égard de la diversité et de l'inclusion lorsqu'ils prennent la parole dans le cadre d'événements internes ou externes. **Ces efforts renforcent chez les employés l'importance que la TD accorde à l'inclusion.**

En décembre 2011, la TD a lancé une vidéo intitulée «Pour en finir avec les préjugés sur l'invalidité». Dans la vidéo, des employés handicapés de la TD racontent leurs expériences afin de réfuter des mythes courants, notamment que si le handicap n'est pas visible, il n'existe pas, que les mesures d'adaptation pour un employé sont coûteuses, et qu'il n'y a plus d'obstacle pour les personnes handicapées. **En présentant des employés de la TD qui réussissent, la vidéo sensibilise les gens au sein de l'organisation à propos des stéréotypes et des opinions sur les personnes handicapées, que le handicap soit visible ou non.**

En outre, Préparer l'avenir, un programme phare auquel tous les membres de la direction participent, comprend une séance de trois heures sur la diversité. Cette séance a fait l'objet d'une révision en 2011.



## ENVIRONNEMENT EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ

Pour aider les employés de la TD à établir les réseaux dont ils ont besoin pour bâtir des carrières fructueuses au sein de l'entreprise, la TD organise plus d'une cinquantaine d'événements de réseautage sur la diversité chaque année, entre autres, des réceptions de célébration du Mois de l'histoire des Noirs pour les employés, des fêtes du Nouvel An chinois pour les employés, des forums sur l'accessibilité pour les personnes handicapées et des activités de perfectionnement professionnel à l'intention des membres du réseau des employés noirs.

En 2011, plus de 6 000 employés participaient activement à des réseaux d'employés comme le Réseau accessibilité, le Cercle des employés autochtones, les réseaux d'employés des communautés noires, chinoises, hispaniques, coréennes et de l'Asie du Sud ainsi que le Comité des femmes dirigeantes.

La TD s'est engagée à investir au moins 15 % de son budget de don au profit de différentes communautés. Voici quelques exemples remarquables :

- La TD a annoncé un financement d'un million de dollars sur 10 ans à l'Université Dalhousie, en Nouvelle-Écosse, pour créer la bourse d'études TD Black Opportunity Grant. **Cette bourse, en plus d'aider les étudiants noirs à financer leurs études, présente la TD comme un futur employeur de choix.**
- La TD a participé à la création d'une Maison des Premières Nations à l'Université de Victoria, en Colombie-Britannique, qui est un lieu de rassemblement sur le campus pour les étudiants autochtones. Elle appuie aussi le programme Indigenous Student Career Transitions, qui offre aux diplômés des activités de formation et de mentorat pour les préparer au marché du travail. **Ces initiatives illustrent l'engagement de la TD à soutenir les Autochtones qui entrent sur le marché du travail.**

### Événements et reconnaissance de la TD en 2011 (liste partielle)

- En 2011, la TD était le fier commanditaire de Mayfest, le 37<sup>e</sup> événement annuel organisé par l'Ontario Association of the Deaf. En tout, 3 000 personnes sourdes, devenues sourdes ou malentendantes et leurs amis ont participé à l'événement pour établir un réseau et trouver des ressources et de l'information auprès des nombreux exposants. Les employés de différentes unités fonctionnelles de la TD ont donné de leur temps pour faire connaître les initiatives de recrutement liées à la diversité et les produits destinés aux clients de la TD. Parmi les 24 bénévoles, 16 maîtrisaient le langage gestuel, certains avaient des troubles auditifs, tandis que d'autres non, mais avaient choisi de prendre des cours de langage gestuel pour communiquer avec leurs collègues. **L'engagement des employés de la TD à se montrer disposés à soutenir leurs collègues et les membres de la communauté sourde démontre l'existence d'une culture d'inclusion à l'échelle de l'entreprise.**
- La TD a commandité la conférence VOICE 2011 intitulée Brain Power. VOICE enseigne aux enfants sourds à écouter et à parler au moyen d'une technologie poussée. Il s'agit du seul organisme qui soutient les enfants sourds qui apprennent à parler. VOICE conçoit et met en



œuvre des programmes et des services dans quatre principaux domaines : le soutien aux parents, l'éducation du public, la promotion des droits et la thérapie audiovisuelle.

- Le TD IRIE Music Festival s'est étendu sur plusieurs jours dans un cadre familial et amical pour célébrer la musique culturelle, du reggae à la salsa, en passant par la musique soul et africaine.
- Le Festival de l'Asie du Sud TD 2011 a mis l'accent sur d'authentiques programmes culturels de l'Asie du Sud représentatifs des cultures indiennes, afghanes, pakistanaïses, sri-lankaises et bangladaïses.
- La TD a parrainé le Abilities Arts Festival qui souligne l'excellence artistique d'artistes handicapés. Ce festival fait la promotion des arts multidisciplinaires, médiatiques et de la scène et utilise des présentations artistiques dynamiques et percutantes pour influencer positivement sur les courants de pensée populaires.
- La TD a parrainé le Festival autochtone du Canada, qui est un événement important pour les Autochtones du Canada et le lieu du plus grand pow-wow au pays, de la remise des prix Canadian Aboriginal Music Awards, d'une journée de formation et de spectacles de musique et d'arts du spectacle.

En plus de ces événements, nous soulignons et tirons profit de nombreuses célébrations pour sensibiliser à l'égard de l'équité et de l'inclusion dans le milieu de travail et favoriser le dialogue sur ces sujets. Parmi ces célébrations, on retrouve la Semaine de la santé mentale, la Semaine pour l'intégration des personnes handicapées, le Mois du patrimoine de l'Asie-Pacifique, la Journée nationale des Autochtones, la journée canadienne du multiculturalisme, la journée du patrimoine coréen (C.-B.), le Mois de la surdité, la fête de Diwali, la fête d'eid et la Journée internationale des personnes handicapées.

#### SYSTÈMES D'EMPLOI

Nous visons à devenir de plus en plus inclusifs en identifiant et en éliminant les obstacles ou les préjugés. Nous célébrons et accueillons la différence et travaillons constamment à améliorer l'expérience de nos employés. **La TD sait que, pour attirer et retenir des employés de talent, elle doit établir un milieu de travail juste, diversifié et inclusif. Dans le sondage sur la diversité et l'inclusion au Canada mené par la TD en 2011, 89 % des répondants ont indiqué avoir l'impression que la TD était un milieu inclusif.**

La TD a appliqué ses normes de conception architecturale en matière d'accessibilité pour les nouvelles succursales et a entrepris 67 projets de modernisation pour veiller à ce que les installations soient munies de portes à ouverture automatique, d'entrées accessibles ainsi que d'espaces de stationnement, de trottoirs et de rampes exempts d'obstacles. **Ces améliorations permettent à la TD de se définir comme un employeur accessible pour les personnes handicapées.**

La TD a des politiques exhaustives, notamment en matière de harcèlement, de discrimination et de violence en milieu de travail, d'équité en matière d'emploi, d'adaptation du lieu de travail,



d'accessibilité des TI, ainsi que des normes d'accessibilité aux succursales et aux bureaux de l'entreprise.

## Initiatives pour les groupes désignés

### RECRUTEMENT

Nos activités de recrutement sont conçues pour que nous puissions répondre aux futurs besoins opérationnels et que nous mettions l'accent sur l'accès aux réservoirs de talents les plus étendus. Nous y parvenons par la sensibilisation et l'établissement de relations auprès d'organismes régionaux et nationaux reconnus qui servent les groupes désignés. Nos recruteurs sont également sensibilisés à la diversité pour assurer un processus de recrutement libre de préjugés.

Les affichages de postes à l'interne et à l'externe comportent une déclaration actualisée de notre engagement à l'égard de la diversité et de l'équité en matière d'emploi, ainsi qu'un nouvel énoncé sur les accommodements. Dans notre site interne d'affichage de postes, nous avons affiché plus de 13 000 postes en tout durant l'exercice financier 2011, dont 210 postes pour les niveaux de vice-président et de vice-président associé qui appartiennent à la CPÉME 01 (cadres supérieurs).

En plus d'afficher des postes à l'interne et à l'externe assortis d'une déclaration d'engagement à l'égard de la diversité et de l'équité en matière d'emploi, plusieurs de nos unités tirent profit de relations axées sur la diversité pour promouvoir les emplois offerts.

Par exemple, le Bureau de la Société communique toutes les offres d'emploi aux organismes suivants :

- Marche des dix sous (pour les personnes handicapées)
- Société canadienne de l'ouïe (pour les personnes handicapées)
- Northern Lights Canada (pour diverses populations)
- Association canadienne des paraplégiques de l'Ontario (pour les personnes handicapées)
- Bennett Edge (pour les personnes handicapées)
- ACCES Employment (pour les nouveaux immigrants)
- Centre d'emploi pour les Autochtones

La TD continue de travailler avec des centres d'emploi universitaires pour favoriser le recrutement, ainsi qu'avec les associations étudiantes sur les campus pour soutenir les groupes sous-représentés.

### INITIATIVES POUR LES AUTOCHTONES

Nous avons participé à la conférence L'intégration : ça travaille! 2011 du Conseil des Ressources Humaines Autochtones qui réunit des diplômés autochtones et des employeurs éventuels.

Nous avons sollicité le réseau des employés autochtones de la TD pour assurer le recrutement au Programme de rotation de la TD. C'est une offre qui a également été affichée dans divers organismes d'approche communautaire et de sensibilisation à la diversité.





La TD a approuvé le financement et a participé à des groupes de discussion d'étudiants autochtones à l'Université de Calgary, à SAIT Polytechnic, à l'Université York, à l'Université d'Ottawa et au Collège Algonquin pour déterminer le meilleur moyen de recruter les nouveaux diplômés.

En 2011, les autres initiatives de recrutement visant les Autochtones ont compris :

- La conception et l'organisation d'un programme préparatoire à l'emploi de huit semaines avec l'organisme ACCESS : Essential Skills Aboriginal Future (ESAF) à Vancouver
- Le financement de bourses d'études pour des étudiants autochtones
- La remise de bourses d'études à des étudiants autochtones et l'organisation de journées d'orientation par l'entremise du Ch'nook Scholars Program de l'Université de Colombie-Britannique
- La participation au salon de l'emploi Miziwe Biik
- Des possibilités de stages offertes aux étudiants des programmes de premier cycle en études autochtones ou noires en collaboration avec INROADS

#### INITIATIVES POUR LES PERSONNES HANDICAPÉES

Notre site d'emplois externe offre de l'information sur toutes les occasions d'emploi au sein de la TD et comprend des outils conviviaux et des ressources comme des foires aux questions sous forme de vidéo avec l'interprétation en ASL et LSQ. **La TD comprend l'importance d'assurer un système exempt d'obstacle pour accroître le nombre de personnes handicapées présentant leur candidature pour des postes, ce qui en retour se traduira par une augmentation de la représentation.**

Les affichages de postes à l'interne et à l'externe comportent une déclaration actualisée de notre engagement à l'égard de la diversité et de l'équité en matière d'emploi, ainsi qu'un nouvel énoncé sur les accommodements.

En 2011, les initiatives de la TD visant le recrutement de personnes handicapées ont compris :

- La participation d'une soixantaine d'étudiants et de professionnels chevronnés à chacun des quatre événements de recrutement avec l'organisme LIME Connect, à Toronto
- L'utilisation du réseau LIME Connect pour afficher des offres d'emploi
- Le programme de bourses d'études LIME Connect de la TD offrant huit occasions de stages
- Le perfectionnement de nos moyens lors d'événements de recrutement pour s'assurer que les affichages de poste sont à jour, que la présélection y est possible et que les entrevues de suivi peuvent y être convenues
- La participation au salon de l'emploi JOIN, auquel plus de 700 chercheurs d'emploi handicapés ont assisté
- L'utilisation de la relation qu'entretient la TD avec Social Capital Partners (SCP) pour avoir accès à des candidats handicapés
- L'affichage de postes avec Organisation Avantage Carrière et l'embauche d'au moins un stagiaire à un poste permanent
- La collaboration avec Organisation Avantage Carrière pour trouver des candidats handicapés dans leur banque de personnes inscrites





- L'organisation d'activités de réseautage dans les universités et les collèges pour les candidats handicapés. Les meilleurs candidats pour la TD sont sélectionnés avant l'événement.

La TD a approuvé du financement pour des groupes de discussion à l'intention des étudiants handicapés et a tenu des séances à l'Université de Victoria, à l'Université de Calgary, à l'Université de Toronto et à l'Université York pour déterminer comment faire en sorte que les nouveaux diplômés choisissent la TD en tant qu'employeur de choix.

Nous invitons les employés en poste faisant partie d'un des groupes désignés à recommander leurs connaissances à la TD, puisque nous savons que nos employés sont une ressource inestimable et connaissent le mieux leur communauté. La TD a organisé un petit déjeuner JOIN Business Leadership Network auquel 10 employés de la TD ont participé.

Le 5 décembre 2011, l'honorable David C. Onley, lieutenant-gouverneur de l'Ontario, a organisé un déjeuner-causerie pour JOIN Ontario dans ses bureaux auquel ont participé les représentants de 38 entreprises chefs de file, dont la TD. L'événement entre employeurs a permis aux dirigeants d'entreprise de discuter du recrutement des personnes handicapées.

#### MINORITÉS VISIBLES

La TD offre de la collaboration et du soutien à plusieurs associations liées à des minorités visibles sur les campus, comme la National Black MBA Association (NBMBAA) et Latin-American MBA Association (LAMBA) en fournissant des affichages de poste et en animant des événements de réseautage.

En 2011, la TD a tiré parti de ses relations avec les organismes pour trouver des candidats de niveau professionnel parmi les minorités visibles. Voici les réussites en 2011 :

- La TD a embauché huit candidats recommandés par Career Bridge (pour les nouveaux immigrants).
- Les événements de recrutement ciblés de la TD pour les candidats du programme d'emploi Connexions Services Financiers, en collaboration avec ACCES Employment (pour les nouveaux immigrants).
- La TD est un partenaire d'entreprise actif qui fournit des mentors à des professionnels formés ailleurs dans le monde par l'intermédiaire du programme The Mentoring Partnership de TRIEC (pour les nouveaux immigrants).

#### FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

En 2011, la TD a mis à niveau son Système de gestion de la formation (SGF) et travaille au regroupement de tous les employés sur une plateforme technologique d'apprentissage commune. Le SGF est maintenant accessible aux employés qui utilisent des lecteurs d'écran. **La TD reconnaît que, pour promouvoir des employés à l'interne et parfaire leurs capacités, il lui faut assurer un accès à l'apprentissage libre d'obstacle. En 2011, le nombre moyen d'heures de formation pour un employé sans subordonné direct s'élevait à 27,89 heures.**



Avant 2011, la TD a commencé à permettre aux femmes dirigeantes et aux membres des minorités visibles de participer à divers groupes de mentorat. En 2011, elle a mis sur pied des projets pilotes de groupes de mentorat pour les employés qui se désignent en tant qu'Autochtones ou personnes handicapées. De plus, un nouveau module de formation a été conçu pour s'assurer que les employés qui participent à un programme de mentorat de groupe tirent profit autant que possible de leur expérience.

En 2011, 67 employées étaient des mentorés et 10 ont agi comme mentor; 27 employés membres d'une minorité visible ont participé à un groupe de mentorat et 6 employés membres d'une minorité visible ont agi comme mentor. Les programmes pilotes de mentorat pour les Autochtones et les personnes handicapées ont été entrepris et, une fois terminés, leur réussite sera évaluée pour mettre au point les programmes définitifs.

En général, les mentorés ont signalé que le programme de mentorat leur procurait de l'expérience, des occasions de perfectionnement et une exposition à l'entreprise. En particulier, les mentorées ont affirmé que d'entendre des femmes dirigeantes leur parler ouvertement et franchement avait favorisé les échanges honnêtes et la confiance.

## **PROMOTION**

En janvier 2011, la TD a mis en œuvre la fiche de carrière en ligne. Elle décrit les cheminements de carrière et les rôles au sein de l'entreprise et présente également 500 types d'activités de perfectionnement que les employés peuvent faire au travail ou à l'extérieur.

En avril 2011, la TD a lancé le premier Mois de la carrière pour renseigner les employés sur les différentes unités et les types de postes qu'on y retrouve. Les membres de la direction ont partagé leur expérience personnelle et donné des conseils relatifs à la carrière. Des webinaires ont eu lieu sur des sujets comme la marque personnelle et le réseautage, le mentorat, les entrevues et la manière de rédiger un curriculum vitae. Avec les ressources ainsi mises à la disposition des employés, ceux-ci peuvent acquérir les compétences nécessaires pour se promouvoir et faire avancer leur carrière.

Un processus systématique de planification des ressources et de la relève est en place à la TD pour inciter les chefs d'unité à évaluer les employés prometteurs de leur unité et à discuter avec eux, à s'assurer que des plans de perfectionnement individuels sont en place pour offrir du soutien et à évaluer la représentation des différents groupes dans les réservoirs de talent.

## **FIDÉLISATION ET CESSATION D'EMPLOI**

À la fin de 2011, le Comité des femmes dirigeantes de la TD comptait 14 sections à l'échelle nationale et plus de 2 000 membres. Les événements du Comité des femmes dirigeantes font la promotion de l'inclusion et de l'avancement des femmes en créant des occasions de réseautage qui sont essentielles à l'engagement et à la fidélisation des employées. La plupart des événements présentent des femmes importantes à la TD qui sont des modèles et encouragent les autres femmes au sein de l'entreprise à poursuivre leur carrière à l'interne.



Des représentants de la TD ont assisté à une conférence JOIN à l'intention des employeurs intitulée ACTION Makes It Happen. Les participants de la TD ont appris la manière d'inclure les personnes handicapées dans leur unité. En effet, lorsque des employés se sentent réellement inclus, ils sont plus susceptibles de demeurer au sein de l'entreprise.

## **MESURES D'ADAPTATION RAISONNABLES**

La TD offre aux employés handicapés l'accès aux applications et aux outils nécessaires pour être efficaces et réussir dans leurs fonctions.

En 2011, la TD a embauché un directeur, Programme d'adaptation du lieu de travail, qui a conçu un programme d'adaptation du milieu de travail plus simple et centralisé. En novembre 2011, le programme a été mis à l'essai au sein de Gestion de patrimoine et sera mis en œuvre dans toutes les unités de la TD à l'échelle nationale. Le processus centralisé donne aux dirigeants l'occasion de pouvoir compter sur la grande expérience et l'expertise du directeur du processus centralisé d'adaptation. Le nouveau processus élimine également les retards accusés dans l'application des mesures d'adaptation requises par les personnes handicapées. Dans le cadre de ce nouveau processus, le directeur, Programme d'adaptation du lieu de travail fait un suivi auprès des employés pour s'assurer que les mesures d'adaptation sont adéquates, fonctionnelles, répondent aux besoins et éliminent les obstacles qui étaient présents.

L'équipe responsable de la technologie d'assistance a conçu un Centre d'excellence en matière d'accessibilité de la TI. Le groupe a élaboré les normes en matière de technologie d'assistance, les normes en matière d'accessibilité de la technologie de l'information et la politique en matière d'accessibilité de la TI. Cette dernière officialise le soutien aux personnes handicapées et répond aux besoins de l'utilisateur en s'assurant que la TD intègre l'accessibilité de la TI à toutes les solutions offertes, qu'elles soient conçues à l'interne, sous-traitées ou achetées.

Le groupe responsable de la technologie d'assistance de la TD a deux laboratoires à l'interne où les employés peuvent mettre à l'essai différents produits pour s'assurer que l'on obtient ce qu'il faut pour répondre à leurs besoins individuels. Le catalogue des technologies d'assistance est également affiché pour permettre aux employés d'évaluer les options dont ils disposent. Parmi les technologies d'assistance pouvant être mises à l'essai au laboratoire, on retrouve des claviers ergonomiques et à grands caractères, des loupes de bureau et portatives, des casques d'écoute et des amplificateurs pour le téléphone. Si un employé a besoin d'un logiciel adaptatif comme Dragon Naturally Speaking, Zoom Text, Kurzweil ou Jaws, il peut le télécharger à partir du serveur centralisé sur son système dès que le besoin est défini.

L'équipe Technologie d'assistance a également développé des cours en ligne pour présenter les concepts, les outils et les ressources utilisés pour créer des applications accessibles. Cela permet aux développeurs et aux testeurs des différentes unités fonctionnelles d'intégrer automatiquement l'accessibilité à leurs applications.

La TD emploie également un interprète en langage gestuel qui peut être réservé pour les réunions d'employés, les entrevues de candidats ou les événements de l'entreprise. De plus, nous avons accès à



d'autres interprètes contractuels ou pigistes pour répondre aux besoins des employés. Les employés peuvent obtenir ce service en personne ou par l'entremise d'une solution d'interprétation à distance.

## Contraintes

Certains employés décident de ne pas répondre au sondage sur l'équité en matière d'emploi ou de ne pas s'identifier en tant que membre d'un groupe.

Les employés peuvent croire qu'ils appartiennent à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi, sans toutefois se sentir désavantagés sur le plan de l'emploi. Dans un tel cas, l'employé ne sera pas pris en compte dans les rapports.

Les personnes dont le handicap n'est pas visible peuvent omettre de l'indiquer parce qu'elles se stigmatisent elles-mêmes ou en sont embarrassées.

La mobilité demandée par un poste ou une possibilité d'avancement peut être un obstacle pour les employés handicapés.

La concentration de la population autochtone ne correspond peut-être pas avec les endroits où il y a le plus grand nombre de possibilités d'emploi à la TD.

Certains directeurs du recrutement peuvent entretenir des stéréotypes ou des préjugés à l'égard des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

## Consultations auprès de représentants des employés

Le Conseil des employés pour l'équité en matière d'emploi de la TD s'est réuni à deux reprises en 2011.

Lors de la rencontre de mars, le Conseil a été consulté à propos de l'initiative relative aux Autochtones présentée par le directeur principal, Diversité interne – Autochtones. Il a également aidé à communiquer l'initiative à leurs équipes pour que le message se fasse entendre à l'échelle de la TD.

Lors de la réunion de juillet, le Conseil a discuté des groupes de discussion sur le recrutement sur les campus en ce qui concerne les étudiants autochtones et les étudiants handicapés. Un rapport sur la situation de la révision des systèmes d'emploi a été remis afin de recueillir de la rétroaction sur les progrès accomplis à ce jour.

Tous les employés de la TD ont accès à un site intranet de l'entreprise qui sert à la publication de l'ensemble des politiques, outils et ressources des RH.

Le site intranet sur la diversité est une destination prisée pour trouver les outils et les ressources sur la diversité. Les employés peuvent y consulter la politique d'équité en matière d'emploi, le sondage sur l'équité en matière d'emploi et le rapport annuel détaillé sur les progrès accomplis par la TD à l'égard des mesures prises.



Des articles de bulletins à l'intention des employés portant sur différents sujets touchant l'entreprise et l'expérience des employés, par exemple les progrès accomplis dans le cadre des activités sur la diversité et l'inclusion, sont également affichés dans le site. Les employés peuvent faire part de leurs commentaires et partager leurs points de vue et leur rétroaction, favorisant ainsi le dialogue.

Le site intranet propose également une plateforme de médias sociaux nommée Connections qui permet aux employés de former des réseaux d'employés diversifiés et leur offre un lieu où échanger de l'information, des opinions et des commentaires relativement à leur groupe désigné ou à d'autres aspects de la diversité.

Les différents canaux favorisent une communication étendue avec les employés pour augmenter la sensibilisation et la compréhension, susciter l'intérêt des employés à suivre l'avancement des initiatives, en plus de servir à consulter les employés et à recueillir leurs commentaires.

Par l'entremise de ces moyens de communication bilatérale, les employés disent constater un engagement sincère et réel de la part de la TD à l'égard de la diversité et de l'inclusion qui dépasse le cadre d'une initiative particulière ou les exigences en matière de conformité.

## Stratégies

En 2012, la TD mènera de nouveau un sondage auprès de tous ses employés. De concert, un plan de communication pertinent sera mis en place pour que tous les employés reçoivent une communication préalable expliquant les raisons et le but du sondage. La communication préalable vise à informer les employés du moment où sera mené le sondage, à les inviter à y participer et à obtenir leur engagement à cet égard. La stratégie veut démystifier encore plus le sondage sur l'équité en matière d'emploi et possiblement favoriser la déclaration volontaire.

En août 2012, la moitié des membres du Conseil des employés pour l'équité en matière d'emploi aura terminé son mandat; la recherche de nouveaux membres sera entreprise à la mi-juin 2012. Une attention particulière sera accordée à la composition du Conseil pour assurer la représentation des CPÉME, des régions et des groupes visés par les mesures d'équité en matière d'emploi.

À long terme, les initiatives viseront ce qui suit :

- Fournir à l'équipe des cadres supérieurs de la TD des rapports trimestriels plus détaillés présentant des données sur le flux des effectifs (embauches, promotions, départs) ainsi que des données sur la représentation dans les effectifs pour permettre une meilleure évaluation des progrès et de la nécessité pour l'entreprise de promouvoir l'équité en matière d'emploi.
- Poursuivre l'élaboration de notre stratégie de recrutement liée à la diversité qui comprendra les tactiques à exécuter en 2012, soit :
  - Concevoir une trousse d'outils pour le recrutement axé sur la diversité qui comprendra de l'information sur la manière de susciter l'intérêt des candidats, d'assurer un processus de sélection d'entrevues libre de préjugés et d'établir des relations efficaces avec des candidats potentiels.



- Bâtir et approfondir nos relations actuelles avec les organismes communautaires relativement aux possibilités d'emploi.
  - Déterminer des stratégies d'accueil à la TD qui sont fructueuses et en étendre l'utilisation.
  - Faire connaître davantage et rendre plus efficaces les programmes de recommandation de candidats auprès de divers réseaux d'employés.
  - Tirer profit des programmes de stages en en faisant la promotion du auprès de différentes sources de talent.
  - Utiliser les dons à la collectivité pour avoir accès à des étudiants autochtones.
  - Avoir recours au fort volume de postes de premier échelon chez TD Canada Trust pour accélérer la croissance du taux d'embauche des employés autochtones.
- Continuer à chercher des occasions d'intégrer la diversité aux processus de planification des ressources et améliorer les outils pour soutenir les cadres, les gestionnaires de personnel, les RH et les employés.
- Continuer à faire évoluer la formation sur la diversité pour tous les employés et les cadres, notamment sur les compétences interculturelles et la manière de traiter les préjugés inconscients.
- Cerner constamment des occasions de faire participer encore plus les leaders aux initiatives sur la diversité dans leur unité et de faire en sorte qu'ils en prennent la responsabilité (p. ex., mentorat individuel, participation à un comité).

