

## I. Généralités

La TD, dont le siège social se trouve à Toronto, au Canada, emploie plus de 85 000 personnes dans ses bureaux situés partout dans le monde, dont environ 56 000 employés au Canada, et jouit d'une présence internationale avec ses quelque 2 400 succursales de détail. La Banque Toronto-Dominion est une banque à charte assujettie aux dispositions de la *Loi sur les banques* du Canada. La Banque Toronto-Dominion et ses filiales sont collectivement connues sous le nom de Groupe Banque TD (la TD). La TD offre une gamme complète de produits et de services financiers à environ 25 millions de clients dans le monde, dont quelque 11,5 millions de clients actifs du service en ligne et du service mobile. Au 31 octobre 2017, les actifs de la TD totalisaient 1 279 milliards de dollars canadiens.

La suite du présent rapport porte sur des faits relatifs à la TD au Canada.

Depuis 2005, la TD a intégré l'inclusion et la diversité à sa stratégie d'affaires et à son cadre.

La vision de la TD consiste à être une meilleure banque. Elle a pour objectif d'enrichir la vie de ses clients, de ses collègues et de ses collectivités. Cette vision et cet objectif sont appuyés par cinq engagements communs qui définissent les valeurs et le comportement attendu. L'inclusion, la diversité et le respect constituent ici des catalyseurs essentiels.

Pour une sixième année consécutive, la TD a été choisie comme un des meilleurs employeurs au Canada au chapitre de la diversité. La TD a aussi reçu la certification or du programme Relations progressives avec les autochtones (programme PAR) du Conseil canadien pour le commerce autochtone. La TD figure parmi les meilleurs milieux de travail; elle figure également au Palmarès des 100 meilleurs employeurs au Canada, au palmarès de Diversity Inc. des meilleures entreprises en ce qui concerne la diversité et parmi les meilleures entreprises pour l'accessibilité aux personnes handicapées. Enfin, la TD s'est classée au premier rang du classement des entreprises où les Canadiens veulent le plus travailler de LinkedIn.

## II. Données quantitatives

Dans trois des quatre groupes désignés (minorités visibles, personnes handicapées et femmes), le taux de représentation de la TD demeure supérieur au taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre. De plus, dans la catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi (CPÉME) 1, le taux de représentation dans chaque groupe désigné est supérieur au taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre. **Le taux de représentation des Autochtones s'est maintenu à 1,2%, ce qui est toutefois sous le taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre de 1,9 %. L'augmentation du taux de représentation au sein de ce groupe restera une priorité en 2018. Le rapport descriptif fait état des efforts de la TD à ce chapitre.**

En 2017, le taux d'embauche était de 15,69 %. Des 8 406 personnes embauchées, 5 363 se définissaient comme appartenant à au moins un des groupes visés par l'équité en emploi.

Les taux d'embauche de tous les groupes visés restent sous le taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre et accusent un retard de plus de 15 % par rapport au taux d'embauche global de la TD (15,69 %). Cet écart s'explique, au moins en partie, par un retard dans l'auto-identification des recrues (autochtones, personnes handicapées et minorités visibles) : seulement 29 % des recrues ayant répondu au sondage sur l'équité en matière d'emploi au cours de leur première année d'emploi. **En 2018, l'augmentation de l'auto-identification dans le sondage, en particulier chez les recrues, sera une priorité.**

Le taux de promotion global de la TD s'est établi à 12,6 %, en baisse par rapport au 14,5 % de 2016. Le taux de promotion des minorités visibles était plus élevé, à 15,26 %. Dans les trois autres groupes désignés, le taux de promotion était inférieur au taux global.

Le taux de cessation d'emploi était de 13,54 %, une augmentation par rapport au 12,8 % de l'année précédente. Les taux de cessation d'emploi dans l'ensemble des groupes désignés sont restés sous le taux global.

### **AUTOCHTONES**

Le taux de représentation des Autochtones s'est maintenu à 1,2 % depuis 2012. En 2017, le taux de représentation était inférieur au taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre (1,9 %), un écart de 372 employés. En revanche, l'écart entre le taux de représentation et le taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre a diminué de 30 employés.

Au cours de l'année, la TD a accueilli 39 nouveaux employés. Les taux des CPÉME 1 et 7 sont en baisse de plus de 15 %. Or, étant donné la petite taille des groupes, cela ne représente qu'une diminution d'un et de deux employés, respectivement. En 2017, le taux de représentation dans la CPÉME 1 est demeuré supérieur à celui du taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre.

Précisons que plus de 11% des Autochtones travaillant à la TD sont employés dans notre division Assurances générales, qui est de compétence provinciale; ils sont donc exclus des présentes statistiques.

### **PERSONNES HANDICAPÉES**

Les personnes handicapées représentent 5,9% de l'effectif total de la TD, ce qui est supérieur au taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre de 5,6 %, s'établissant à 9 % ou 262 employés. En 2017, il y a eu une augmentation de plus de 15 % dans la CPÉME 4 (6 employés) et une baisse supérieure à 15 % dans la CPÉME 7 (13 employés).

### **MINORITÉS VISIBLES**

Les minorités visibles représentent toujours 29,2% de l'effectif de la TD, ce qui est au-dessus du taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre de 25,4 %. Par rapport à 2016, il n'y a pas eu de changements importants, c'est-à-dire des écarts de plus de 15 %. Le taux de représentation dans les CPÉME 1, 2 et 3 était 25 % supérieur à celui de notre taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre et le taux dans la CPÉME 2 était 97,3 % supérieur au taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre.

### **FEMMES**

Le taux de représentation des femmes à la TD de 57,3 % reste supérieur au taux de disponibilité moyen dans le bassin de main-d'œuvre de 52,3 %. Le taux de représentation dans la CPÉME 1 était de 47,9 % supérieur au taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre. Le taux de représentation est supérieur au taux de disponibilité dans le bassin de main-d'œuvre dans toutes les catégories sauf les CPÉME 4 et 8, lesquelles n'affichent un retard que de 5,5 % et 1,7 % respectivement.

## **III. Mesures qualitatives**

### **COMMUNICATIONS**

La TD se sert des communications internes et externes pour renforcer la sensibilisation et la mobilisation à l'égard des objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion en matière d'emploi, ainsi que pour promouvoir sa culture unique et inclusive.

Tous les employés peuvent consulter, dans la section Équité en matière d'emploi de l'intranet, notre politique sur l'équité en matière d'emploi, ainsi que le sondage qui s'y

rattache, le rapport annuel et le plan triennal. Les nouveaux employés sont encouragés à remplir le sondage au cours de notre processus d'intégration.

Les communautés virtuelles sur la diversité offrent aux employés l'occasion d'échanger avec des pairs et des dirigeants au bagage varié, pour faire circuler des histoires et des renseignements, identifier des modèles et communiquer des conseils pratiques quant au perfectionnement professionnel, au leadership, à la flexibilité et à la conciliation travail/vie personnelle. **Des histoires dont on ne parlait généralement pas au travail sont maintenant racontées, en personne ou en ligne. Ainsi, cette année, des employés ont parlé de leurs problèmes de santé mentale ou encore de leur quotidien en tant que personnes noires, autochtones ou transgenres.** L'ouverture dont nos employés ont fait preuve aura été une source d'inspiration pour l'ensemble de l'effectif et contribuera à façonner notre entreprise. Les blogues sur la diversité et l'inclusion sont toujours parmi les plus lus et les plus commentés de l'intranet de la TD.

Le [rapport annuel sur la responsabilité d'entreprise de la TD](#), accessible tant aux employés qu'au grand public, fournit un portrait transparent de la diversité à la TD en ce qui concerne la gouvernance, le conseil d'administration, la composition de l'effectif et la stratégie relative aux fournisseurs. En 2017, la TD a lancé à l'échelle de l'entreprise un magazine sur la diversité. Des employés y racontent leur histoire personnelle, des articles y sont publiés et des sujets d'actualité y sont abordés.

La TD s'est associée avec le Centre for Talent Innovation (CTI) et la firme Bhasin Consulting Inc. pour réaliser une étude de deux ans sur le « parrainage » en milieu de travail. Les résultats ont été publiés en 2017. Cette étude révèle que le parrainage peut faire toute la différence lorsqu'il s'agit d'aider des professionnels issus des groupes désignés vers des postes de haute direction.

La TD a notamment mis en place une stratégie liée aux Autochtones et destinée tout particulièrement aux employés, aux clients et aux collectivités. [La TD et les communautés autochtones du Canada](#), un rapport public sur le partenariat avec les Autochtones, démontre comment la TD transforme ses engagements en actions et présente des témoignages d'employés et de clients.

Outre ce rapport, la TD fait preuve d'un leadership éclairé et, dans le cadre de divers partenariats et parrainages, elle s'efforce d'attirer l'attention sur des sujets qui sont chers aux Autochtones. Voici quelques exemples :

- Les Services économiques TD (SETD) ont publié onze rapports publics portant sur des sujets chers aux Autochtones et à leurs communautés. En 2017, le rapport Les entreprises autochtones reconnaissent de plus en plus la valeur de l'innovation a été ajouté à la collection.
- La TD est en outre le fondateur et le commanditaire principal et exclusif du prix Women in Leadership, remis par le Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA).
- Elle est la principale entreprise commanditaire des prix Indspire, qui soulignent les réalisations des leaders autochtones.
- En partenariat avec des organismes tels qu'AFOA Canada, le CCCA et Indspire, la TD parraine des événements prestigieux axés sur le leadership, les affaires, le développement économique et l'éducation.

À l'interne, l'une des priorités est d'utiliser les événements et des communications pour informer notre effectif sur la culture, l'histoire et les savoirs des Autochtones.

- Lors d'événements ou de rassemblements importants ainsi que lors des formations en classe, nous témoignons notre respect envers les Autochtones et les territoires traditionnels. Il arrive même parfois que nous fassions appel à des gardiens du savoir et à des aînés pour qu'ils lancent les événements de manière traditionnelle.
- À l'occasion du Mois national de l'histoire autochtone, nous organisons des activités nationales; participant également à diverses célébrations, nous invitons nos employés à faire de même.
- En 2015, nous avons lancé une série de conférences sur les peuples autochtones, un moyen de donner la parole à des leaders autochtones lors d'allocutions et de discussions de groupe. Ces événements sont diffusés en direct sur le Web, puis archivés. En général, entre 1 000 et 1 200 personnes regardent les conférences. En 2017, notre présentatrice était Gabrielle Scrimshaw.

Enfin, le Cercle autochtone à la TD est une communauté Web où plus d'un millier d'employés autochtones ou non autochtones racontent leur histoire, font part de leur point de vue, et transmettent des ressources ou de l'information sur les occasions de s'impliquer.

#### **ENVIRONNEMENT EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ**

La TD s'est engagée à maintenir un milieu de travail qui favorise l'inclusion et la diversité. Le [Cadre de travail de la TD](#) et la proposition de valeur aux employés servent de déclaration de nos attentes et engagements. Nous nous engageons à offrir à tous les employés un travail qui compte vraiment, des occasions au-delà de leurs attentes et un leadership inspirant. Le Conseil de la diversité et de l'inclusion la direction (CDID) est le moyen par lequel nous nous tenons responsables de notre progression.

Au début de 2017, la structure de gouvernance du CDID a été revue, de manière à y inclure un membre de l'équipe de la haute direction ou un représentant de chaque secteur. Chaque membre a par ailleurs établi un CDID dans son secteur. Même si nous continuons d'avoir des domaines d'intervention désignés (Autochtones, personnes handicapées, minorités visibles, femmes dirigeantes et lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres et leurs alliés [LGBTQA]), nous élaborons également des initiatives qui vont au-delà de ces groupes et de leurs limites. Le CDID établit la stratégie sur la diversité et l'inclusion de la TD, supervise les progrès de l'entreprise en la matière et est appuyé par plus de 300 dirigeants qui participent aux sous-comités de tous les secteurs d'activité.

En 2017, chaque membre de l'équipe de la haute direction a établi des objectifs visant à augmenter la diversité d'ici 2020. Chaque secteur d'activité et fonction doit intégrer et favoriser la diversité et l'inclusion dans ses objectifs d'affaires et évaluer annuellement les progrès en matière de diversité et d'inclusion.

Le membre de l'équipe de la haute direction et son secteur reçoivent des rapports présentant les taux de diversité dans les embauches, les promotions et les départs, ainsi que des statistiques sur la composition du personnel. On obtient ainsi une **imputabilité accrue au chapitre de l'équité en matière d'emploi qui se communique de l'équipe de la haute direction aux dirigeants des différents secteurs**. En 2017, tous les premiers vice-présidents ont également reçu des rapports sur la représentation de la diversité dans leurs secteurs.

## **Principales initiatives de 2017**

La TD commandite des événements et saisit des occasions, tant à l'interne qu'à l'externe, afin de renforcer la sensibilisation, d'établir un dialogue et de soutenir diverses personnes et collectivités.

1. Pour la cinquième année, la TD a été un commanditaire principal du Rassemblement national pour l'éducation autochtone de l'organisme Indspire, **qui a réuni plus de 800 enseignants d'élèves autochtones de partout au pays.**
2. Tout le mois de juin, des employés ont participé à d'autres événements commandités ou organisés par la TD d'un bout à l'autre du pays pour **célébrer le Mois national de l'histoire autochtone et la Journée nationale des Autochtones.**
3. La TD remet, chaque année, 100 000 \$ au programme **Building Brighter Futures offrant bourses et autres formes d'aide financière, et au comité de sélection, par l'intermédiaire d'Indspire.**
4. Pour souligner la Journée internationale des personnes handicapées, la TD a organisé un **événement axé sur les « alliés »** auquel des centaines de dirigeants et gestionnaires de personnel de la TD ont participé. Cet événement aura permis à la TD de présenter sa vision de ce qu'est une organisation qui s'adapte aux besoins des personnes handicapées.
5. En 2017, la TD a publié une série de vidéos inspirantes dans lesquelles des employés parlaient du moment où ils avaient divulgué leur handicap au travail, de la réaction de leurs gestionnaires et des leçons retenues par ces derniers.
6. En 2017, les 45 chapitres du Comité des femmes dirigeantes (CFD) ont tenu plus de 40 séances de perfectionnement professionnel et de réseautage.
7. Au début de 2018, à Toronto, le Réseau des employés noirs a tenu l'événement annuel organisé dans le cadre du Mois de l'histoire des Noirs, qui célébrait alors son dixième anniversaire. Les quelque 500 personnes présentes ont pu entendre le juge Donald McLeod s'exprimer au sujet de l'excellence noire et des moyens de l'atteindre. Un groupe de mentors ayant participé au programme À chacun son mentor figurait également parmi les conférenciers invités. D'autres événements ont eu lieu à Halifax, Ottawa et Montréal et même à London (Ontario), une nouveauté cette année.
8. Nos galas du Nouvel An lunaire et sud-asiatique ont attiré chacun plus de 1 200 employés, y compris des dirigeants.
9. La TD a inauguré une **nouvelle salle de prières au centre-ville de Toronto**; tous les employés y sont les bienvenus, quels que soient leur secteur, leur lieu de travail ou leur religion.
10. La TD continue d'être le commanditaire principal de Mayfest, le plus important événement de la communauté sourde à Toronto, offrant des entrées gratuites afin d'éliminer un obstacle pour les membres à faibles revenus de la communauté.
11. Certains de nos secteurs où la diversité est un défi trouvent des façons originales d'amener leurs employés à créer une culture inclusive. Par exemple, Valeurs Mobilières TD a fait appel au Studio 180 Theatre pour qu'il présente une pièce sur mesure sur l'empathie et le respect de l'autre.
12. La TD a en outre parrainé la conférence nationale Fierté Montréal sur les droits des LGBTQ2S, en plus de souligner officiellement un nombre record de 57 festivals de la Fierté en Amérique du Nord, et ce, chaque année.

13. En 2017, la TD a soutenu des organismes communautaires LGBT afin de favoriser l'inclusion des communautés d'identités sexuelles diverses; elle a notamment fait un don à Enfants transgenres Canada et au Sherbourne Health Centre pour soutenir le programme Trans Fusion Crew.
14. Dans l'optique de donner à ses employés LGBT des possibilités d'emploi et des modèles inspirants, la TD organise chaque mois une série de discussions informelles où des dirigeants LGBT racontent leurs parcours personnel et professionnel et donnent des conseils.
15. La TD a établi **une norme commune à l'ensemble de ses bureaux en Amérique du Nord concernant l'installation de toilettes accessibles à tous et l'affichage neutre.**

#### **SYSTÈMES D'EMPLOI**

À la TD, nous savons que pour attirer et retenir des employés de talent, nous devons créer un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif. Nous travaillons à repérer et à éliminer les obstacles et les préjugés, ainsi qu'à améliorer l'expérience employé.

Pour soutenir une culture axée sur les droits de la personne, la TD s'est dotée de **politiques et de programmes exhaustifs**, 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 et des lieux, ainsi que de normes d'accessibilité visant les succursales et les bureaux de l'entreprise. Par la mise en œuvre de politiques, de procédures et de processus, la TD continue de s'assurer que ses engagements en matière d'accessibilité sont uniformes partout au Canada.

### **Initiatives pour les groupes visés**

#### **RECRUTEMENT**

La diversité est un élément fondamental de notre stratégie de recrutement. En plus d'afficher ses postes en ligne à l'interne et à l'externe, la TD s'active à rechercher et à recruter des candidats diversifiés, notamment sur les campus, et tire profit de partenariats avec des organismes régionaux et nationaux. Nous entretenons des relations profondes avec les établissements d'enseignement de partout au pays dans le cadre desquelles nous interagissons avec des groupes d'élèves. Nous participons à une série d'événements pour entrer en contact avec des chercheurs d'emploi, les inciter à faire carrière chez nous et faire la promotion de la TD comme un employeur de choix pour des candidats diversifiés. Nos événements attirent des milliers d'élèves chaque année.

Nous avons pris des mesures afin d'intégrer la diversité dans tous nos canaux de recrutement. Par exemple, lorsque nous faisons affaire avec des recruteurs cadres, nos contrats indiquent clairement la nécessité de fournir des listes de candidats diversifiés. Notre site Possibilités d'emploi à la TD, qui énumère tous les postes vacants à la TD, comprend des renseignements sur la diversité.

La TD compte sur l'équipe **Recrutement axé sur la diversité** composée de quatre membres se consacrant exclusivement à attirer les meilleurs talents de collectivités diversifiées conformément à la stratégie d'acquisition de talents de l'entreprise.

En 2017, nous avons amélioré notre processus d'entrevue, pour garantir que nos décisions d'embauche ou de planification des ressources ne sont pas teintées de préjugés. Voici les améliorations apportées :

- Des **guides d'entrevue structurée** ont été préparés pour éliminer les préjugés à l'étape de l'entrevue, puis remis aux dirigeants de façon que les processus d'entrevue se déroulent partout de la même manière.
- Dans le cadre d'un projet pilote, nous avons également mis en place une nouvelle pratique : il s'agit d'utiliser un comité de sélection diversifié de deux ou trois personnes qui mènent des entrevues comportementales avec les candidats sélectionnés.
- Les dirigeants participent à des séances de verbalisation structurées, ce qui les aide à prendre des décisions d'embauche plus éclairées et plus objectives.
- L'outil d'affichage de postes Textio a été lancé; il vise à attirer des candidats plus qualifiés et plus diversifiés.

### **Peuples autochtones**

L'équipe Acquisition de talents de la TD compte notamment un recruteur qui se consacre au recrutement de candidats autochtones; il s'emploie à établir des liens avec les établissements d'enseignement, les centres d'étudiants, les collectivités et les organismes autochtones partenaires, afin de faire connaître les possibilités d'emploi à la TD et de recruter des candidats qualifiés. L'équipe, de concert avec le Cercle d'employés autochtones et le groupe Services bancaires aux Autochtones, appuie les activités de recrutement, travaille à attirer les candidats qui lui sont recommandés par des employés et fait part des témoignages et des réflexions de ses employés par l'intermédiaire de blogues dans les médias sociaux.

Les dirigeants des secteurs assument la responsabilité de tisser et de maintenir des liens avec des universités, des collèges et des collectivités de manière à faire participer les étudiants autochtones dès le début. Cette mesure fait partie d'une stratégie exhaustive destinée à faire connaître les possibilités de carrière disponibles dans les services financiers et à constituer des bassins d'effectifs durables.

Dans le but d'atteindre notre représentation, nous avons participé aux initiatives suivantes en 2017 :

- En 2016 et 2017, la TD a participé à plus de 30 activités de recrutement sur campus visant précisément à recruter des candidats autochtones.
- En partenariat avec Indspire, la TD a parrainé des bourses (Building Brighter Futures) et des activités de réseautage (Soaring) destinées aux étudiants autochtones. Le directeur responsable de l'acquisition d'employés autochtones à la TD siège au comité de sélection et apprend à connaître les étudiants, afin de leur présenter des occasions lorsqu'ils obtiendront leur diplôme.
- Depuis 2013, dans le cadre de la conférence nationale d'AFOA Canada, la TD organise une visite des bureaux régionaux ou de succursales ainsi que des séances d'apprentissage à l'intention des lauréats des prix Gestion financière pour jeunes.
- En tant que membre du cercle des dirigeants auprès du Aboriginal Human Resource Council (AHRC), la TD participe chaque année au salon de l'emploi Inclusion Works, ce qui lui permet de tisser des liens avec des étudiants et diplômés autochtones.
- La TD continue par ailleurs de soutenir le projet PAYE (Partnership to Advance Youth Employment) et l'organisme Miziwe Biik Aboriginal Employment and Training, situé dans la région du Grand Toronto, afin d'amener les chercheurs d'emploi autochtones à participer à des activités de réseautage et à des salons de l'emploi. Nous avons aussi établi des partenariats avec des organismes communautaires (Native Friendship Centre de Thunder Bay, Native Friendship Centre de Windsor) et d'autres organismes

(AFOA Canada, Indigenous Works, Our Children's Medicine) afin de faciliter la tenue et le parrainage d'activités et de discussions liées à l'emploi.

- Nous continuons d'utiliser Nation Talk pour diffuser les offres d'emploi et renforcer l'image de la TD en tant qu'employeur inclusif.
- Nation Talk ainsi que les sites d'emplois de LinkedIn, de Twitter, d'AFOA Canada et du AHRC permettent de faire connaître les emplois et les possibilités de carrière à la TD. À l'appui de nos efforts à cet égard, nous avons demandé à des employés autochtones de parler de leur expérience professionnelle.
- La TD a travaillé avec le programme Chinook de la UBC Sauder School of Business pour créer un stage à la TD permettant à un étudiant de travailler pendant l'été et à temps partiel dans le réseau de succursales, et d'obtenir un poste à temps plein une fois qu'il aura obtenu son diplôme.
- TD Assurance a lancé un programme de stage estival qui fait l'objet d'une grande publicité dans des communautés autochtones, de sorte que deux stagiaires autochtones ont été embauchés à Halifax pour l'été 2017. Ce programme pourrait être offert ailleurs. L'objectif est de faire en sorte que ces étudiants restent à la TD.

### **LGBT**

La TD travaille en étroite collaboration avec les communautés LGBT et les organisations étudiantes afin de promouvoir le perfectionnement professionnel et les possibilités de carrière auprès des talents LGBT. En voici des exemples :

- activités de réseautage Fierté au travail et ateliers sur l'inclusion en milieu de travail, partout au Canada;
- Fier départ (anciennement Out on Bay Street), l'une des plus importantes conférences sur l'emploi LGBT au Canada;
- groupes de discussions où des dirigeants et des employés de la TD et une organisation étudiante LGBT ont parlé du fait d'être ouvertement LGBT au travail;
- soutien financier accordé par la TD et programme de jumelage avec cadre mentor mis en œuvre pour le groupe The Letters de la Rotman School of Management (étudiants LGBT au MBA), qui comprenait du coaching professionnel.

### **Personnes handicapées**

La TD tire profit de séances de réseautage sur campus entre ses dirigeants et des étudiants ayant un handicap afin d'embaucher des employés handicapés. À cette occasion, nous expliquons notre culture en donnant des exemples qui illustrent que chaque employé est encouragé à être qui il est réellement dans notre environnement de travail inclusif.

- En collaboration avec l'organisme Career Edge, nous recrutons des personnes handicapées dans le cadre de stages à l'échelle de la TD. Depuis la création du programme en 1999, nous avons **accueilli un total de 56 stagiaires**.
- En collaboration avec Lime Connect Canada, la **TD a créé un programme de stages d'été et de bourses** destiné aux étudiants universitaires de troisième année ayant un handicap. Depuis le lancement du programme en 2009, nous avons accueilli 34 stagiaires et embauché 76 personnes.
- Chaque année, les **employés de la TD prennent part à du mentorat individuel** de personnes handicapées, avec des partenaires comme la Journée de mentorat à l'intention des personnes handicapées de Dolphin.

- Depuis 2016, la TD met à l'essai un programme d'embauche avec Specialisterne Canada, un organisme qui collabore avec des employeurs pour trouver des emplois valorisants à des personnes talentueuses neurodivergentes. Le programme comprend un volet de soutien à l'intégration destiné aux employés, aux gestionnaires de personnel et à leur équipe. Il a **été étendu à plusieurs secteurs en 2017** et a mené à l'embauche de 14 personnes.

### **Minorités visibles**

La TD s'engage à découvrir des talents de toutes origines, à participer à leur perfectionnement et à les encourager. Voici comment :

- Notre partenariat avec le Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC), mis en place en 2004, aide les nouveaux immigrants à trouver un emploi au Canada. Depuis la création du programme, les employés de la TD ont établi 1 757 relations de mentorat avec environ 67 mentorés de la TD qui ont répondu au sondage postérieur et indiqué qu'ils avaient obtenu un emploi à la Banque.
- Le programme TRIEC a connu beaucoup de succès et la TD collabore cette fois avec le réseau ALLIES (Assisting Local Leaders with Immigrant Employment Strategies) afin d'offrir du financement et du soutien au mentorat dans le cadre de programmes semblables dans d'autres villes canadiennes.
- La TD s'associe aussi régulièrement avec des organismes d'aide aux immigrants et d'autres groupes qui visent à établir des liens entre les candidats des minorités visibles et d'éventuels employeurs et possibilités d'emploi. Nous avons embauché plus de 595 diplômés d'ACCES. Nous avons des partenariats avec bon nombre d'autres organismes comme LAMBA et ASCEND et participons à leurs activités.
- Parmi les exemples d'initiatives destinées à différents groupes d'identité, mentionnons notre partenariat avec ACCES, dans le cadre duquel nous avons tenu une activité de réseautage où était présente Jully Black ainsi que 70 anciens du programme, dont 19 employés de la TD, ainsi que des membres du réseau des employés noirs et des dirigeants de la TD qui ont joué un rôle de premier plan dans la réussite du programme.

### **Femmes**

- La TD tire profit de partenariats spécialisés avec Valeurs mobilières, Technologie et Gestion de patrimoine afin d'aider les femmes à réintégrer le marché du travail après une absence prolongée et d'encourager les femmes à envisager une carrière dans les STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques). Voici quelques-uns des partenariats et des programmes parrainés par la TD les plus en vue : programme Return to Bay Street de Women in Capital Markets (WCM) et Back to Work de Rotman.
- En collaboration avec ACCES Employment, la TD a cocréé et parraine un programme spécialisé destiné aux nouvelles arrivantes au Canada. Plus de 150 employés de la TD participent chaque année aux activités de la semaine, afin de développer, de coacher et de faire connaître le talent des femmes. En 2017, trois cohortes totalisant 56 femmes ont suivi le programme : 90 % d'entre elles ont trouvé un emploi rapidement, dont 20 % ont obtenu un poste à la TD.
- Grâce à la création d'événements comme l'activité de recrutement destinée aux femmes en technologie, une activité destinée aux femmes dans les STIM en collaboration avec Lean In Canada et un partenariat avec Hacker You, la TD est un modèle pour d'autres entreprises. Nous continuons de faire connaître et de promouvoir des manières créatives

de favoriser l'équilibre entre les sexes auprès de nos employés, de nos dirigeants et de la collectivité en général.

### **Médias sociaux**

- Nous avons mis au point des stratégies de marketing des médias sociaux afin de faire connaître nos postes difficiles à pourvoir et secteurs de niche et d'attirer un bassin de talents diversifiés.
- Nous avons amélioré les profils LinkedIn de nos dirigeants afin de renforcer leur présence dans les médias sociaux de façon qu'ils deviennent des ambassadeurs et des modèles à suivre au sein de leurs collectivités.
- Nous avons préparé une série de billets de blogue sur le leadership éclairé afin de positionner notre entreprise comme un chef de file en matière d'inclusion.

### **FORMATION ET PERFECTIONNEMENT**

La TD offre des possibilités formelles de perfectionnement et de mentorat pour tous les groupes visés.

Tous les employés suivent **quatre formations en ligne obligatoires sur l'inclusion et la diversité** à intervalles de 24 mois, et chaque nouvel employé suit les formations à son embauche.

En 2017, une **stratégie de leadership inclusif** a été lancée afin de renforcer la valeur de l'inclusion et d'enseigner aux gestionnaires des stratégies concrètes pour atteindre le plein engagement et potentiel des équipes diversifiées, et pour réduire les conséquences néfastes qu'ont les préjugés. La stratégie comprend un **atelier animé par un facilitateur** et destiné aux gestionnaires de personnel, ainsi que du **matériel de formation** qui favorise le maintien des connaissances acquises en atelier et aide à transformer ces connaissances en gestes quotidiens. En 2017, plus de 600 gestionnaires de personnel ont suivi ce programme. Par ailleurs, un guide **de ressources sur le leadership inclusif** a été préparé à l'intention des spécialistes de la conception et du perfectionnement (employés et sous-traitants) afin d'intégrer à la formation un message axé sur l'inclusion et la diversité.

En 2017, nous avons continué d'offrir le programme **Visible Leadership**, un programme de leadership intensif sur deux jours destiné aux meilleurs employés appartenant à une minorité visible, auquel s'ajoute un an de mentorat de groupe. Plus de 400 employés d'un bout à l'autre du pays y ont participé depuis sa création.

**Afin de favoriser la diversité des modèles à suivre**, nous avons mis au point un guide des messages clés destiné aux champions de la diversité de l'entreprise afin de les aider à accroître leur visibilité, leur influence et leur présence tant à l'interne qu'à l'externe au moyen de conférences, de groupes de discussion, d'articles et de blogues.

En 2017, dans le cadre de l'accent mis sur la communauté noire, des **séances d'information et de sensibilisation** ont été offertes aux équipes de la haute direction et aux professionnels des RH. Ces séances ont mis en lumière les **défis réels que doivent surmonter les membres de la communauté noire**.

Nous avons mis en ligne le **portail Leadership au quotidien**, un site qui regroupe des ressources d'apprentissage, notamment sur la diversité, qui aident nos employés à devenir de meilleurs leaders au quotidien. Des articles, des vidéos et des outils sur le leadership éclairé y sont ajoutés régulièrement.

Dans chaque **classe de la TD**, les apprenants et les facilitateurs s'engagent à créer un environnement où chacun se sent inclus et accueilli et peut être soi-même, et où la diversité

de pensée et d'expérience est reconnue. Jusqu'à maintenant, 34 000 employés de la TD ont participé à cette initiative.

En 2017, un volet de leadership inclusif a été ajouté au programme de perfectionnement **Renforcer** pour tous les dirigeants (vice-présidents associés et échelons supérieurs).

#### **PROMOTION**

La TD recourt à un solide processus de planification des ressources et de gestion de la relève, qui vise à fournir des **conseils uniformes et des critères communs pour l'évaluation et le perfectionnement des talents**. En 2017, dans le cadre de ce processus, les gestionnaires ont mené des évaluations de talent et ont participé à des rencontres de calibration avec leurs supérieurs, leurs pairs et les RH, en veillant à ce que toutes les évaluations soient objectives et fondées. La diversité actuelle et future des équipes a aussi fait partie des sujets de discussion abordés durant les rencontres de calibration dans chaque secteur d'exploitation.

La TD met l'accent sur un cheminement de carrière et une planification de perfectionnement réfléchis pour ses employés à potentiel élevé et tient compte de la diversité dans la détermination, le perfectionnement et le déploiement de notre bassin de talents et de la relève. Chaque mois et chaque trimestre, les possibilités de promotion des employés de talent sont évaluées attentivement, notamment au moyen d'un **examen des possibilités de promotion des femmes et des membres des minorités visibles à des postes de direction**.

Les résultats de la planification des ressources de chaque secteur d'activité, y compris les **résultats liés à la diversité**, seront évalués par le chef de la direction et les chefs de groupe en **mai-juin**, et les résultats de la planification des ressources de l'ensemble de l'entreprise seront communiqués au chef de la direction et à l'équipe de la haute direction. Un compte rendu portant sur le talent et comprenant les résultats liés à la diversité sera présenté lors de la réunion du conseil et du comité des ressources humaines, en septembre.

#### **MAINTIEN DE L'EFFECTIF ET CESSATIONS D'EMPLOI**

La TD fait régulièrement le point sur l'expérience employé au moyen de son sondage annuel Info TD, qui permet à **chaque employé de fournir une rétroaction sur son niveau global de satisfaction et son expérience à la TD**. Le sondage comporte des questions de nature démographique qui nous permettent de repérer les différences entre l'expérience des employés membres des groupes diversifiés et celle de leurs homologues (par exemple, les femmes par rapport aux hommes). Des plans d'action sont mis en place pour répondre aux préoccupations des employés.

#### **MESURES D'ADAPTATION RAISONNABLES**

L'équipe Technologies d'assistance de la TD a créé et tient un registre des appareils et logiciels fonctionnels auxquels les employés peuvent rapidement accéder. Elle offre de la formation sur l'utilisation des nouveaux équipements ainsi qu'un service de soutien et de maintenance du matériel et des logiciels. En 2017, l'équipe Technologies d'assistance a déployé 1 152 solutions visant à permettre à 719 employés de faire leur travail, ce qui est plus d'interventions que lors de toute année depuis sa création. Au total, depuis sa création en 2007, elle a installé plus de 7 676 outils technologiques. L'équipe travaille aussi en consultation avec les secteurs d'activité de la TD pour faire en sorte que l'accessibilité soit prise en considération dans l'élaboration des nouvelles technologies et nouveaux systèmes, afin que tous puissent les utiliser efficacement. Remarque : La TD est la seule institution

financière disposant d'un laboratoire de Technologies d'assistance où elle peut faire des essais, donner de la formation et accueillir des groupes pour de la sensibilisation. Le Programme d'adaptation du lieu de travail de la TD continue de recevoir un nombre croissant de demandes d'employés : 2 385 en 2017, une hausse de plus de 17 % par rapport à 2016. Ce programme offre aux employés des consultations, des rencontres de modification (au besoin) et un suivi pour confirmer que les mesures d'adaptation sont appropriées et fonctionnelles et qu'elles répondent aux besoins. Il s'appuie sur un **budget d'adaptation centralisé** et sur diverses ressources. Parmi les mesures d'adaptation prises, mentionnons l'équipement ergonomique, les travailleurs de soutien, les interprètes en langue des signes, l'aménagement des locaux, le rajustement des indicateurs de rendement, la modification des descriptions de tâches ainsi que les appareils et les logiciels d'assistance, autant de mesures qui permettent aux employés de travailler efficacement. Enfin, la TD compte parmi ses employés un interprète en langue des signes américaine.

### Contraintes

Des employés choisissent de ne pas répondre au sondage sur l'équité en matière d'emploi, malgré les rappels et les campagnes périodiques. D'autres employés répondent au sondage, mais choisissent de ne pas s'identifier comme membre d'un groupe ou rejettent les définitions ou les termes utilisés dans le sondage (p. ex., « minorité visible », « désavantage sur le plan de l'emploi »).

Nous gérons les programmes d'inclusion à l'échelle de l'entreprise; les rapports internes sont produits en conséquence. Les rapports sur l'équité en matière d'emploi ne couvrent que les secteurs de compétence fédérale. C'est pourquoi nous avons deux dispositifs de déclaration.

### Consultations auprès de représentants des employés

Les membres du Conseil des employés pour l'équité en matière d'emploi de la TD se rencontrent chaque trimestre pour évaluer les progrès réalisés dans le cadre du programme d'équité en matière d'emploi de leur secteur d'activité respectif et à l'échelle de l'entreprise. Les représentants offrent des avis, des conseils et des renseignements en vue de mieux réaliser l'équité en matière d'emploi.

### Stratégies futures

En 2018, la TD lancera un nouveau plan triennal sur la diversité ainsi qu'un plan d'équité en matière d'emploi (2018-2020) :

- Nous nous engageons à trouver des moyens créatifs de promouvoir la diversité et d'intégrer l'inclusion à la culture d'entreprise en offrant à tous les employés un travail qui compte vraiment, des occasions au-delà de leurs attentes et un leadership inspirant.
- Nous concevrons et donnerons des formations sur les questions autochtones à tous les employés au Canada.
- Nous mettrons en œuvre une stratégie d'acquisition de talents ciblée en vue d'attirer, d'embaucher et de former les talents diversifiés, en mettant l'accent sur les secteurs fonctionnels et d'activité où le taux de représentation est inférieur à nos objectifs.
- Nous continuerons de cibler, de concevoir et de fournir des outils aux dirigeants et aux champions de l'inclusion afin de mieux intégrer la diversité et l'inclusion à l'échelle de l'entreprise.

- Nous nous concentrerons sur la mise en place de manières novatrices d'**accroître les données sur l'auto-identification, par l'intermédiaire du sondage sur l'équité en matière d'emploi, notamment chez les recrues.**
- Nous lancerons un **centre de ressources autochtones en ligne**, un outil qui **contiendra des ressources** favorisant l'apprentissage et l'engagement.
- Nous lancerons **Être Autochtone**, une série de vidéos où des employés autochtones racontent leur vie, expliquent leur quotidien en tant qu'Autochtones du Canada, expriment leur point de vue sur la réconciliation et lancent des appels à l'action.
- Nous lancerons le module de formation sur la santé mentale.
- Nous **réviserons notre régime d'avantages sociaux** et examinerons la possibilité d'étendre nos couvertures destinées aux groupes de diversité.