



Un rapport à l'intention du

Groupe Banque TD

Sur l'avancement des efforts de la TD
en matière d'équité raciale, de diversité
et d'inclusion de ses employés

Octobre 2023

COVINGTON

WeirFoulds^{LLP}

Table des matières

| | | |
|-------------|--|-----------|
| I. | Introduction..... | 1 |
| II. | Contexte..... | 5 |
| | A. À propos de la TD..... | 5 |
| | B. Stratégie D&I de la TD..... | 7 |
| III. | Méthodologie | 9 |
| IV. | Responsabilité et prise en charge en matière de D&I | 14 |
| | A. Structure D&I | 14 |
| | B. Collecte et utilisation des données..... | 17 |
| | C. Plans en matière de D&I des segments d'exploitation et des segments fonctionnels..... | 22 |
| | D. Rémunération des dirigeants et responsabilité des hauts dirigeants..... | 23 |
| V. | Politiques | 27 |
| | A. Politiques et procédures de lutte contre le harcèlement et la discrimination..... | 27 |
| | B. Autres politiques liées à l'emploi | 36 |
| | C. Formations et communications sur les politiques..... | 37 |

| | |
|--|-----------|
| VI. Enquêtes..... | 40 |
| A. Aide-conseil en RH, Enquêtes et Relations avec les employés | 40 |
| B. Gestion des cas | 42 |
| C. Calibration et assurance qualité | 43 |
| D. Rapports..... | 44 |
| VII. Gestion des talents | 46 |
| A. Recrutement..... | 47 |
| B. Rémunération..... | 60 |
| C. Avantages sociaux | 62 |
| VIII. Culture | 66 |
| A. Engagement des employés | 66 |
| B. Formations | 68 |
| C. Programmes de perfectionnement du leadership, d'apprentissage, de mentorat et de parrainage | 70 |
| D. Groupes-ressources | 77 |
| E. Évaluations des talents et du rendement | 79 |
| F. Programmes D&I..... | 80 |

G. Communications D&I..... 82

I. Introduction

La Banque Toronto-Dominion (la « TD » ou la « Banque »)ⁱ, l'une des plus grandes banques en Amérique du Nord, s'est engagée à créer un espace où tous ses employés peuvent s'épanouir et être eux-mêmes au travail; elle se consacre activement à la promotion de l'équité depuis près de deux décennies¹. Depuis 2005, la diversité et l'inclusion (« D&I ») sont intégrées à la stratégie et au cadre de travail de la TD². Elles sont régies par le Conseil de la diversité de la direction à l'échelle de l'entreprise et, depuis 2007, guidées par un haut dirigeant désigné qui supervise les efforts en matière de D&I à l'échelle de la Banque. En 2008, la TD a commencé à mettre en place des programmes de mentorat et des groupes-ressources pour les employés diversifiésⁱⁱ, et en 2009, la TD a lancé des formations sur l'équité aux États-Unis. En 2012, la TD a renforcé la gouvernance en matière de D&I à l'échelle de la Banque en créant des conseils de la diversité de la direction régionaux et, en 2019, elle a organisé le premier sommet annuel sur la diversité. En juillet 2020, conformément à la vision de la Banque d'être « une meilleure banque »³, Bharat Masrani, président du Groupe et chef de la direction, a engagé la Banque à prendre des mesures supplémentaires pour lutter contre le racisme systémique et ses effets, et notamment pour « augmenter la diversité au sein de [ses] équipes de direction »⁴.

Conformément à cet engagement continu à l'égard de l'équité, en février 2022, à la suite de pourparlers avec le British Columbia General Employees Union (« BCGEU »), la TD a annoncé dans sa circulaire de procuration qu'elle engagerait un cabinet d'avocats indépendant pour procéder à une évaluation de l'équité raciale des politiques en matière d'emploi de la TD au Canada et aux États-Unis. Au Canada, la TD a été la première banque à charte et l'une des premières sociétés ouvertes à s'engager publiquement à effectuer une évaluation de l'équité raciale par

ⁱ Dans le présent rapport, les termes « la Banque » et « la TD » désignent La Banque Toronto-Dominion et ses filiales.

ⁱⁱ La TD compte plus de 20 groupes-ressources pour les employés qui fonctionnent comme des communautés pour les employés issus de milieux similaires et qui sont décrits plus en détail à la page 77.

une tierce partie, quelle qu'elle soit. Peu après, la TD a engagé Covington & Burling LLP (« Covington ») pour réaliser cette évaluation et évaluer les politiques et les stratégies clés connexes de la TD qui favorisent la diversité et l'inclusion au sein de la Banque. Ensuite, Covington a recommandé à la TD de retenir les services de Raj Anand et de Daniel Wong de WeirFoulds LLP, un cabinet d'avocats canadien, pour l'aider à examiner les politiques en matière d'emploi et les efforts en matière de D&I de la TD au Canadaⁱⁱⁱ. Covington et WeirFoulds ont formé une équipe d'évaluation et, au cours des dix mois suivants, ont travaillé en étroite collaboration avec des spécialistes du domaine et des dirigeants de la TD afin de comprendre la stratégie D&I et les efforts connexes de la TD, et d'identifier les possibilités de croissance.

Ce rapport contient l'évaluation des politiques en matière d'emploi de la TD et des stratégies connexes visant à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de la Banque effectuée par Covington et WeirFoulds. Il commence par un aperçu des activités de la TD et un résumé de sa stratégie D&I, puis résume la méthodologie utilisée par l'équipe d'évaluation pour réaliser son examen. Le rapport aborde ensuite chacun des domaines d'intérêt de l'évaluation, comme suit :

Politiques. L'équipe d'évaluation a examiné les politiques de la TD en matière de lutte contre la discrimination et le harcèlement, ainsi qu'un ensemble plus large de politiques clés de la TD en matière d'emploi. L'équipe d'évaluation a conclu que les politiques de la TD examinées dans le cadre de l'évaluation sont conformes aux lois fédérales, provinciales, locales et d'État applicables dans chaque juridiction et qu'elles sont conçues pour promouvoir l'équité en matière d'emploi, ainsi que pour prévenir et combattre la discrimination en milieu de travail. La TD a la possibilité d'uniformiser davantage ses politiques et de réaffirmer son engagement en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au moyen de l'adoption et de l'application de ses politiques.

ⁱⁱⁱ Raj Anand est associé chez WeirFoulds et était auparavant commissaire en chef de la Commission ontarienne des droits de la personne. Daniel Wong est associé chez WeirFoulds et président du groupe de pratique en matière d'emploi et de travail du cabinet.

Enquêtes. L'application des politiques de la TD est dirigée par l'équipe Aide-conseil en RH, Enquêtes et Relations avec les employés à l'échelle mondiale, et est soutenue aux États-Unis par une équipe analogue. L'équipe d'évaluation a examiné les pratiques, les politiques et les procédures qui régissent les tâches effectuées par ces équipes, ainsi que les pratiques de la TD en matière de formation des enquêteurs à l'identification et à l'atténuation des préjugés au cours du processus d'enquête. L'équipe d'évaluation a constaté que les équipes Aide-conseil en RH, Enquêtes et Relations avec les employés de la TD mettent en œuvre de nombreuses pratiques gagnantes pour surveiller, prévenir, traiter et résoudre les plaintes, y compris celles liées au harcèlement et à la discrimination. La TD a la possibilité d'accroître la transparence de ses processus d'enquête, de développer la formation des enquêteurs sur la diversité et l'inclusion ainsi que d'améliorer son utilisation des analyses en la matière.

Talents. Les politiques et les programmes de la TD liés aux talents sont dirigés par l'équipe Gestion des talents, une fonction centralisée de la Banque qui supervise de manière générale divers processus et procédures de gestion et d'acquisition des talents, y compris l'efficacité organisationnelle, la progression des talents et la relève, l'apprentissage et le développement, ainsi que la diversité et l'inclusion à l'échelle de la Banque. L'équipe d'évaluation a examiné les efforts déployés par la TD pour recruter des talents diversifiés au sein de la Banque en étudiant les stratégies de la TD relatives à la recherche de talents diversifiés, aux techniques d'atténuation des préjugés, ainsi qu'à la rémunération et aux avantages sociaux. L'équipe d'évaluation a déterminé que la TD a déployé des efforts considérables pour recruter des talents diversifiés et a élaboré des programmes complets de recrutement tant au Canada qu'aux États-Unis. La TD a récemment entrepris un examen interne approfondi de ses processus de recrutement et a repéré plusieurs occasions de croissance, notamment en rehaussant la normalisation de son processus de recrutement. La Banque a également la possibilité d'améliorer sa collecte et son utilisation des données démographiques sur les candidats, de développer la formation des gestionnaires et de faire appel à des consultants en vue d'améliorer les programmes d'avantages sociaux afin d'atteindre les objectifs en matière de D&I.

Culture. La TD énonce les valeurs et les convictions qui animent sa culture dans le cadre de la culture de la TD qui comprend, entre autres « piliers », un engagement fondamental et explicite à l'égard de la diversité et de l'inclusion. L'équipe d'évaluation a examiné les efforts déployés par la TD pour cultiver un milieu de travail inclusif à la TD. L'évaluation comprenait un examen des formations liées à la diversité et à l'inclusion, des communications, de l'engagement des employés et des enquêtes ainsi que des programmes de mentorat et de parrainage, des efforts d'apprentissage et de perfectionnement du leadership, des événements et des programmes D&I, ainsi que des groupes-ressources pour les employés. L'équipe d'évaluation a conclu que la TD possède une solide culture de promotion de la diversité et de l'inclusion dans l'ensemble de la Banque et qu'elle a mis en place d'importants programmes et initiatives dans ce domaine. La TD a la possibilité de développer davantage et de faire connaître certains de ces programmes, au besoin.

En résumé, l'équipe d'évaluation a conclu que la TD a pris des mesures importantes pour promouvoir la diversité et l'inclusion en milieu de travail, notamment au moyen d'initiatives et de programmes complets de diversité et d'inclusion et d'un leadership engagé dans l'ensemble de la Banque, conformément à l'engagement historique et continu de la Banque en matière de diversité et d'inclusion. La Banque reconnaît qu'elle a la possibilité de continuer à communiquer, à évoluer et à développer ses efforts importants en matière de D&I. Chacune des sections suivantes décrivant les efforts de la Banque en matière de diversité et d'inclusion se termine par des recommandations de l'équipe d'évaluation, qui a repéré des occasions pour la TD de développer davantage et d'améliorer ses pratiques en matière de diversité et d'inclusion.

II. Contexte

A. À propos de la TD

Au 30 avril 2023, la TD était la sixième banque d'Amérique du Nord en termes d'actifs, avec environ 2 200 succursales de détail en Amérique du Nord et 16 bureaux de Valeurs Mobilières TD dans le monde entier⁵. La TD compte environ 100 000 employés, dont 71 000 au Canada et 29 000 aux États-Unis, et sert plus de 27 millions de clients dans le monde, dont plus de 15 millions de clients actifs en ligne et par téléphone mobile⁶. La Banque compte 11 segments d'exploitation et segments fonctionnels dont l'objectif est de fournir aux clients des produits et des services financiers et de s'occuper des activités internes de l'entreprise, notamment : Gestion de patrimoine, TD Assurance, Valeurs Mobilières TD, Services bancaires aux entreprises, Services juridiques, Services bancaires personnels au Canada, Plateformes et Technologie, Transformation de l'entreprise, Habilitation et Expérience client, Ressources humaines (« RH »), Gestion des risques ainsi que Finances et Audit^{iv}. La TD offre des services bancaires personnels et des services bancaires aux entreprises de toutes tailles exerçant leurs activités dans divers secteurs, des services de gestion de patrimoine personnalisés et des produits et services intégrés du marché des capitaux à des grandes entreprises, des gouvernements et des institutions⁷.

Le conseil d'administration de la TD s'acquitte de ses responsabilités en matière de leadership et de gouvernance d'entreprise au moyen de quatre comités : le Comité d'audit, le Comité de gouvernance du conseil d'administration, le Comité des ressources humaines et le Comité du risque⁸. Au 30 avril 2023, le conseil d'administration de la TD était composé de 14 membres, dont sept femmes et six membres qui déclaraient faire partie d'un des groupes suivants : Autochtone, membre de la communauté 2ELGBTQ+, personne handicapée ou membre d'une minorité visible^v (correspondant à une personne non blanche et autre qu'une

^{iv} Dans le présent rapport, le terme « segment » désigne les onze secteurs d'activité et activités commerciales énumérés ici.

^v L'équipe d'évaluation reconnaît que le terme « minorité visible » est moins couramment utilisé

personne autochtone)⁹. Sur ces six membres du conseil d'administration, quatre déclaraient faire partie d'une minorité visible ou d'une communauté autochtone¹⁰.

La TD a commencé à rendre compte publiquement de la diversité de son effectif en 2003 et le fait aujourd'hui dans le cadre de son rapport annuel sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (le « rapport ESG »)¹¹. En 2022, 42,8 % des effectifs de la TD au Canada ont déclaré faire partie d'une minorité visible; 26,2 % des employés occupant des postes de direction (correspondant à des postes de vice-président et de niveau supérieur) et 44,6 % des employés occupant des postes de cadres intermédiaires et autres (correspondant à des postes de niveau 8, qui sont des postes de professionnels des opérations, jusqu'à des postes de vice-président associé) ont déclaré faire partie d'une minorité visible¹². En outre, 7,3 % des effectifs de la Banque au Canada ont déclaré être une personne noire; 3 % des employés occupant des postes de direction et 6,1 % des cadres intermédiaires et autres ont déclaré être une personne noire. De plus, 1 % de l'effectif total de la TD au Canada s'est déclaré faire partie des personnes autochtones; 1,5 % des employés occupant des postes de direction et 0,8 % des employés occupant des postes de cadres intermédiaires et autres ont déclaré faire partie des personnes autochtones¹³. Aux États-Unis, 36,8 % des employés ont déclaré faire partie d'une minorité visible^{vi}; 16 % des employés occupant des postes de direction (responsables et gestionnaires membres de la direction et de la haute direction) et 29,3 % des employés occupant des postes de gestionnaires de premier niveau et de niveau intermédiaire ont déclaré faire partie d'une minorité¹⁴.

aujourd'hui. L'équipe d'évaluation utilise ce terme ici, comme la TD le fait dans sa Politique sur l'équité en matière d'emploi, par souci de cohérence avec la description des groupes désignés utilisée dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* depuis sa promulgation en 1986. Tout au long du rapport, l'équipe d'évaluation utilise le terme « minorité », qui est la terminologie la plus couramment utilisée par la TD pour désigner ce groupe en Amérique du Nord.

^{vi} Lorsqu'elle évoque ses collègues aux États-Unis, la TD n'utilise pas le terme « minorité visible », mais « minorité », une personne définie comme non blanche. Depuis l'introduction du domaine d'action Expérience des Noirs en 2020, la TD distingue les employés noirs des employés non blancs appartenant à une minorité. La TD revoit régulièrement cette terminologie conformément aux meilleures pratiques.

Aux États-Unis comme au Canada, la représentation des salariés issus de la diversité est plus élevée dans les catégories d'emploi inférieures que dans les catégories d'emploi supérieures.

En 2020, la TD s'est engagée publiquement à augmenter la représentation des personnes issues de la diversité aux échelons supérieurs de la Banque. La TD fournit des mises à jour sur les progrès réalisés à l'égard de ses engagements dans ses communications publiques¹⁵. Ces engagements sont les suivants :

- Doubler la représentation des personnes noires aux postes de niveau VP ou d'échelons supérieurs en Amérique du Nord d'ici à 2022¹⁶.
- Augmenter à 25 % la représentation des Noirs, des Autochtones et des minorités aux postes de VP ou d'échelons supérieurs en Amérique du Nord d'ici 2025, en mettant l'accent sur le recrutement des talents noirs et autochtones¹⁷.
- Augmenter à 45 % la représentation des femmes aux postes de VP ou d'échelons supérieurs au Canada d'ici 2025¹⁸.

La TD a atteint et dépassé son objectif pour 2022 de doubler la représentation des Noirs aux postes de VP ou d'échelons supérieurs en Amérique du Nord.

B. Stratégie D&I de la TD

La TD adopte une approche intégrée et exhaustive pour formuler sa stratégie et ses objectifs en matière de D&I. Comme nous le décrivons plus en détail à la page 14 de nombreuses équipes, comités et personnes à la TD contribuent à soutenir les initiatives et les programmes D&I de la Banque et jouent un rôle dans la mise en œuvre de la stratégie D&I de la TD.

Depuis 2007, la TD dispose d'une stratégie D&I à l'échelle de l'entreprise, qui a été actualisée au fil des années pour s'aligner sur l'évolution des pratiques et des attentes. En février 2023, l'actuel vice-président, Diversité et Inclusion (« VP, Diversité et Inclusion ») a contribué à actualiser la stratégie existante afin de continuer à faire progresser la diversité et l'inclusion au sein de la Banque. Dans le cadre de cette actualisation, le VP, Diversité et Inclusion et le Centre d'excellence mondial en matière de D&I (ci-après « l'équipe Diversité et Inclusion ») ont organisé des tournées d'écoute avec les hauts dirigeants de la Banque, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes clés, notamment des employés diversifiés représentant des groupes-ressources pour les employés, entre autres, et ont effectué une analyse comparative externe des organisations homologues et de celles qui sont considérées comme des chefs de file en matière de D&I. L'équipe Diversité et Inclusion a finalement élaboré une nouvelle stratégie D&I pluriannuelle, qui a été présentée au Comité des ressources humaines du conseil d'administration en mars 2023. Cette stratégie D&I s'articule autour de trois grandes priorités stratégiques :

1. Activer une culture de forte responsabilisation des dirigeants, où tous les collègues et clients se sentent respectés et bénéficient d'un accès équitable aux opportunités;
2. Amplifier la voix de la TD en matière de D&I au moyen d'investissements communautaires, de partenariats stratégiques, de fournisseurs diversifiés, de leadership éclairé et de récits authentiques et transparents; et
3. Mesurer le rendement au moyen de données et de renseignements fiables en matière de D&I.

La Banque a défini plusieurs mesures pour contribuer à la mise en œuvre de ces priorités stratégiques, notamment la sensibilisation et la compréhension de l'équité et l'intégration de cette notion à l'échelle de la TD, l'approfondissement de l'accent mis sur la diversité et l'inclusion dans les processus relatifs aux talents afin d'améliorer l'attraction et la fidélisation de talents diversifiés, l'évaluation et le

renforcement de partenariats diversifiés et inclusifs avec des tiers, et l'utilisation accrue des données pour comprendre les occasions et éclairer les plans d'action.

La stratégie D&I de la TD est axée sur l'ensemble des clients, des collègues et des collectivités et met l'accent sur les « domaines d'action » suivants, qui correspondent à des groupes démographiques spécifiques : Expérience des Noirs, Autochtones (Canada seulement), minorités visibles ou minorités^{vii}, femmes, personnes bispirituelles, lesbiennes, gays, bisexuelles, personnes transgenres, queers, plus (« 2ELGBTQ+ »), personnes ayant une incapacité, personnes ayant différentes capacités et anciens combattants (États-Unis seulement). Dans le cadre de cette stratégie, la TD élabore à la fois des programmes et des initiatives à l'échelle de l'entreprise et spécifiques à chaque domaine d'action.

III. Méthodologie

La TD a demandé à l'équipe d'évaluation d'évaluer objectivement ses politiques, programmes et initiatives pour les employés sous l'angle de l'équité raciale, ainsi que d'identifier les occasions pour la Banque d'améliorer ses efforts ou de prendre d'autres mesures pour être plus équitable et plus inclusive sur le plan racial.

Plus précisément, l'équipe d'évaluation a cherché à répondre à trois questions primordiales^{viii} :

1. Quelles politiques et stratégies clés la TD a-t-elle mises en place pour

^{vii} Les minorités visibles ou minorités comprennent les employés de couleur non noirs et non autochtones.

^{viii} La circulaire de procuration de 2023 de la TD comprenait deux sous-questions à la question 1, dont les réponses sont également abordées dans le présent rapport : (i) quelles politiques et stratégies clés la TD a-t-elle mises en place pour promouvoir un milieu de travail diversifié, inclusif et équitable pour les employés? et (ii) quelles politiques et stratégies clés la TD a-t-elle mises en place pour promouvoir le recrutement, la fidélisation et le perfectionnement des talents diversifiés? Voir la page 93 du circulaire de procuration de la TD (2023).

- offrir à ses collègues un milieu de travail équitable et non discriminatoire sur le plan racial (en tenant compte des lois et règlements pertinents)?
2. Quels mécanismes la TD a-t-elle mis en place pour surveiller l'efficacité de ces politiques et stratégies clés?
 3. Y a-t-il des améliorations à apporter aux politiques et stratégies existantes, ou aux nouvelles politiques ou stratégies, qui aideraient la TD à promouvoir davantage un milieu de travail diversifié, inclusif et équitable sur le plan racial?

Pour répondre aux questions ci-dessus, l'équipe d'évaluation a :

1. Examiné des documents accessibles au public, tels que les rapports ESG de la TD et les déclarations et engagements publics de la TD en matière de D&I, ainsi qu'une grande variété de documents recueillis auprès de la TD, notamment des politiques, des documents sur les processus et des rapports.
2. Fait appel à des spécialistes du domaine de la TD qui occupent des postes de cadres supérieurs, de directeurs et de gestionnaires au sein de la Banque. L'équipe d'évaluation a rencontré des cadres supérieurs et des membres des équipes responsables de la stratégie mondiale D&I; de l'acquisition des talents, de l'acquisition de talents, des collègues et de la culture à l'échelle mondiale; de la rémunération; des avantages sociaux; ainsi que l'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés.
3. Organisé deux tables rondes, auxquelles se sont joints des représentants des groupes-ressources pour les employés de la TD au Canada et aux États-Unis, afin de comprendre comment les efforts D&I de la TD sont perçus par l'ensemble de ses employés diversifiés, comme nous l'expliquons plus en détail ci-dessous.

Dans le cadre de son examen, l'équipe d'évaluation a tenu compte des différences importantes entre les lois canadiennes et américaines en matière de droits civils et de droits de la personne en ce qui a trait aux initiatives de la TD en matière de D&I. Les deux pays utilisent souvent une terminologie différente, par exemple « action positive » aux États-Unis et « équité en matière d'emploi » au Canada. Il existe également d'importantes différences entre le droit constitutionnel canadien et américain et les lois qui régissent les activités de la TD. Un excellent exemple est que les lois canadiennes relatives aux droits de la personne autorisent expressément l'action positive ou l'équité en matière d'emploi dans les décisions individuelles relatives à l'emploi. Les employeurs régis par la législation fédérale au Canada (tels que les banques) sont tenus de mettre en œuvre des politiques visant à remédier aux désavantages subis par les minorités raciales et certains autres groupes. Aux États-Unis, les employeurs ne peuvent mettre en œuvre des programmes d'action positive volontaire que dans certaines circonstances précises.

Bien que les initiatives de la TD en matière de D&I se poursuivent, le présent rapport décrit les efforts de la TD jusqu'au 30 avril 2023, sauf indication contraire.

Tables rondes des groupes-ressources pour les employés

En mars 2023, l'équipe d'évaluation et la TD ont organisé des tables rondes virtuelles avec des responsables des groupes-ressources pour les employés au Canada et aux États-Unis pour discuter de leurs points de vue sur la façon dont la TD pourrait mieux soutenir ses groupes-ressources. La table ronde avait pour but de donner aux responsables des groupes-ressources l'occasion de s'exprimer sur les efforts de la TD en matière de diversité, d'inclusion et d'équité raciale, dans le cadre de l'évaluation, et de fournir des commentaires sur la manière dont ces efforts pourraient être améliorés. Au cours de la discussion, les responsables des groupes-ressources ont salué l'engagement de la TD en matière de D&I, y compris aux plus hauts niveaux de la Banque. En outre, les responsables des groupes-ressources ont présenté les points de vue suivants :

- L'équipe de la haute direction de la TD soutient fortement le travail au sein de la Banque en matière de D&I et apprécie et reconnaît les contributions

des employés dans ce domaine. Les hauts dirigeants participent aux programmes D&I, notamment en organisant des tables rondes et d'autres discussions avec les employés diversifiés, et s'engagent à créer et à maintenir un milieu de travail inclusif pour tous les employés. Certains responsables de groupes-ressources ont le sentiment que tous les leaders n'accordent pas la même valeur au leadership des employés et à la participation aux groupes-ressources pour les employés, et qu'ils pourraient généralement mieux soutenir les employés en permettant et en encourageant la participation aux programmes et événements D&I, y compris les groupes-ressources.

- La TD a réalisé des progrès mesurables à l'égard de ses efforts en matière de D&I à l'échelle de l'entreprise, qui se font sentir dans toute la Banque. Parmi les principaux programmes, on retrouve les programmes de perfectionnement du leadership, les sommets et les événements axés sur le patrimoine. Les participants ont déclaré que les groupes-ressources pourraient être mieux financés et de manière plus uniforme.
- La TD a fait d'importants investissements pour recruter et attirer des talents diversifiés, et pourrait améliorer le développement du pipeline pour que les employés actuels soient promus à des postes plus élevés. Les responsables des groupes-ressources ont suggéré qu'à leur avis, la TD pourrait offrir aux employés des occasions supplémentaires d'acquérir les qualifications nécessaires pour accéder à des postes plus élevés et élargir la participation aux programmes existants de perfectionnement du leadership.
- La participation aux groupes-ressources varie, en particulier au Canada, selon les divers segments d'exploitation et segments fonctionnels. La participation aux groupes-ressources pourrait être améliorée en favorisant une communication plus directe entre les groupes-ressources et les employés susceptibles d'être intéressés par certains groupes-ressources, et en intégrant mieux les groupes-ressources dans le cadre de l'expérience d'intégration des nouveaux employés, par exemple au moyen des documents d'intégration « Nous sommes la TD ».

- Le travail de la TD en matière de D&I est souvent cloisonné au sein des segments d'exploitation et des segments fonctionnels et/ou des domaines d'action de la Banque, ce qui entraîne un manque de communication et de sensibilisation à l'égard du travail de la TD en matière de D&I et une difficulté à faire progresser les objectifs D&I.

IV. Responsabilité et prise en charge en matière de D&I

La TD considère que la diversité et l'inclusion font partie intégrante de la fonction de leadership et des compétences de base de chaque membre de l'équipe de la haute direction (« EHD ») et des dirigeants de chaque segment d'exploitation ou segment fonctionnel. L'EHD ainsi que le Conseil de la diversité et de l'inclusion de la direction (« CDID ») sont chargés de superviser la stratégie D&I de la TD. La TD place également la responsabilité de favoriser un milieu de travail diversifié et inclusif et de mettre en œuvre la stratégie D&I de la Banque à de nombreux autres niveaux de la Banque, y compris au moyen des conseils de diversité de chaque segment d'exploitation et segment fonctionnel, et des domaines d'action, qui comprennent des collègues cadres et non cadres de la Banque qui dirigent les initiatives D&I. L'équipe Diversité et Inclusion travaille en partenariat avec les différentes parties prenantes pour définir et mettre en œuvre des stratégies au sein des segments d'exploitation et des segments fonctionnels, ainsi que dans les domaines d'action.

A. Structure D&I

L'EHD est composée des chefs des segments d'exploitation et des segments fonctionnels de la TD et est dirigée par le président du Groupe et chef de la direction de la TD⁹. L'EHD est chargée d'approuver et d'appuyer la stratégie D&I de la TD à l'échelle de l'entreprise, d'intégrer les objectifs D&I dans les stratégies liées aux effectifs et les plans d'affaires de la TD, et est responsable de l'atteinte des objectifs mondiaux D&I (au Canada) ou des objectifs ambitieux (aux États-Unis) au sein des fonctions concernées^{ix}.

Le CDID, créé en 2005, est le comité de diversité à l'échelle de l'entreprise qui élabore la stratégie et les objectifs de la TD en matière de diversité. Les membres du CDID, y compris le vice-président, Diversité et Inclusion, et les hauts responsables de chaque segment d'exploitation et chaque segment fonctionnel

^{ix} Les objectifs de la TD aux États-Unis en matière de D&I sont des objectifs ambitieux et ne comprennent pas d'objectifs de représentation numérique stricts.

fournissent régulièrement des mises à jour sur la diversité et l'inclusion au chef de la direction et à l'EHD, en particulier en ce qui concerne les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de représentation au Canada et des objectifs ambitieux aux États-Unis, des engagements publics et d'autres objectifs D&I. Le CDID est présidé par le président et chef de la direction de TD Bank, America's Most Convenient Bank (« TD Bank »), l'entité de la TD qui offre des services bancaires de détail, commerciaux et aux PME aux États-Unis. Outre le président, le CDID est composé de dirigeants de l'ensemble de la Banque qui représentent soit un segment d'exploitation ou un segment fonctionnel, soit un domaine d'action. Les représentants des segments d'exploitation et des segments fonctionnels (« présidents du CDID selon le segment ») sont également les présidents des conseils de la diversité qui siègent au sein de chaque segment. De même, les représentants de chaque domaine d'action (« responsables des domaines d'action ») président les conseils de la diversité, parfois appelés comités directeurs, pour leurs domaines d'action respectifs. Chacune de ces entités – le CDID, les conseils de la diversité des différents segments et les conseils de la diversité des domaines d'action – élabore sa propre stratégie D&I. Ces entités sont également soutenues par l'équipe Diversité et Inclusion de la TD. Les employés qui siègent au sein des différents conseils de la diversité le font en plus de leurs autres responsabilités professionnelles.

L'équipe Diversité et Inclusion de la TD est située au sein du service des RH de la Banque et comprend plusieurs conseillers des domaines d'action et conseillers en affaires qui mettent en œuvre les efforts en matière de D&I au Canada et aux États-Unis liés aux stratégies D&I des segments d'exploitation et des segments fonctionnels ainsi que des domaines d'action. L'équipe Diversité et Inclusion facilite également les efforts en matière de D&I, notamment en ce qui concerne la stratégie, le recrutement et la recherche de talents, les considérations D&I pour la gestion des talents et les processus des clients, l'information et l'analyse, ainsi que la gouvernance et les rapports.

Les consultants des domaines d'action sont alignés sur chacun des domaines d'action de la TD et soutiennent des programmes spécifiques pour chaque domaine. Les consultants des domaines d'action, en collaboration avec les responsables des

domaines d'action, sont chargés d'élaborer la stratégie à l'échelle de l'entreprise pour leur domaine d'action respectif.

Les consultants des domaines d'action facilitent également le développement de programmes à l'échelle de l'entreprise, conçoivent et mettent en œuvre des formations D&I et collaborent avec les consultants en affaires pour soutenir les programmes spécifiques à chaque segment d'exploitation et chaque segment fonctionnel. Les consultants des domaines d'action et les consultants en affaires se réunissent au moins toutes les deux semaines pour échanger des idées sur les programmes et discuter de l'extension des programmes réussis aux autres domaines d'action. Les consultants des domaines d'action rencontrent aussi régulièrement les conseils de la diversité des domaines d'action, d'autres conseils régionaux ou de l'entreprise, ainsi que des groupes-ressources pour les employés, afin de faciliter le développement des programmes D&I et d'autres initiatives connexes.

Les consultants en affaires sont rattachés à chacun des segments d'exploitation et des segments fonctionnels de la TD et fournissent un soutien en matière de D&I à ces segments. Les consultants en affaires travaillent en étroite collaboration avec les consultants des domaines d'action pour planifier et mettre en œuvre les programmes liés à chaque domaine d'action au sein de chaque segment d'exploitation et chaque segment fonctionnel.

L'approche de la TD en matière de D&I est conçue pour permettre à la fois des efforts au niveau local et une stratégie et une harmonisation centralisées. Bien que la stratégie de la TD prévoie que certains efforts soient entrepris au niveau du segment, il est possible, au besoin, d'améliorer l'harmonisation. De nombreux programmes et initiatives qui soutiennent la stratégie D&I à l'échelle de l'entreprise sont mis en œuvre au niveau du segment d'exploitation/segment fonctionnel et du domaine d'action et sont destinés à ces groupes, bien qu'une uniformité et une évolutivité accrues, au besoin, soient reconnues comme des priorités dans le cadre de la nouvelle stratégie de diversité et d'inclusion. Le CDID se réunit régulièrement pour discuter des initiatives et des pratiques gagnantes à l'échelle de l'entreprise, ainsi que des initiatives spécifiques aux segments d'exploitation, aux segments fonctionnels et aux domaines d'action, bien que tous les programmes des segments

d'exploitation, des segments fonctionnels et des domaines d'action ne fassent pas l'objet de discussions régulières. Cette situation a parfois entraîné la mise en œuvre de programmes similaires qui se chevauchaient à différents niveaux de la Banque, sans coordination centralisée à l'échelle de l'entreprise.

B. Collecte et utilisation des données

Afin de contrôler la responsabilité des progrès réalisés dans le cadre de ses priorités en matière de D&I, la TD recueille et analyse les données relatives aux employés lors de ses sondages d'auto-identification et de cessation d'emploi, ainsi que de son sondage annuel Info TD. La collecte, l'utilisation et la divulgation des renseignements personnels des employés canadiens sont assujetties à la Politique de confidentialité de la TD et à la loi fédérale canadienne relative à la protection de la vie privée, la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*.

1. Sondages d'auto-identification et de cessation d'emploi

La TD recueille des données démographiques auprès de ses employés en leur posant des questions d'auto-identification dans le cadre de ses sondages d'auto-identification. Au Canada et aux États-Unis, la TD suit et met à jour mensuellement les taux d'achèvement du sondage sur l'auto-identification. Le taux de réponse est supérieur à 98,6 % dans les deux pays. La Banque utilise ces données démographiques pour rendre compte à divers cadres supérieurs et à son conseil d'administration des embauches, des promotions et des départs en fonction des caractéristiques démographiques, comme nous le décrivons ci-dessous. Les données relatives à la race et à l'origine ethnique sont ventilées en fonction des employés autochtones et noirs, et toutes les autres races et origines ethniques sont généralement regroupées en tant que minorités, mais des efforts sont actuellement déployés pour ventiler les données relatives à la race et à l'origine ethnique comme dans le dernier rapport ESG de la TD, qui comprend des données plus détaillées sur la représentation de ses collègues canadiens. Contrairement au Canada, la TD n'offre pas aux employés américains la possibilité de choisir de recevoir des communications de l'équipe Diversité et Inclusion, et celle-ci n'utilise pas les

données recueillies au moyen du sondage sur l'auto-identification pour ses communications liées aux programmes ou aux initiatives D&I. À la place, l'équipe Diversité et Inclusion communique avec les employés qui déclarent faire partie d'un ou de plusieurs domaines d'action par leur appartenance à des groupes-ressources, en publiant des messages sur les pages des groupes-ressources dans l'intranet de la TD. La TD évalue actuellement sa collecte et son utilisation des données démographiques à des fins de diversité et d'inclusion au Canada, et envisage notamment d'accroître l'uniformité et l'utilisation des données au Canada et aux États-Unis, au besoin.

Au Canada et aux États-Unis, le sondage de cessation d'emploi des employés de la TD invite les participants à fournir des renseignements démographiques, notamment leur genre, leur race ou origine ethnique, leur appartenance à la communauté 2ELGBTQ+, leur handicap, leur appartenance à la communauté autochtone (au Canada seulement) ou aux anciens combattants (aux États-Unis seulement). La TD a la possibilité d'évaluer les données des sondages de cessation d'emploi en fonction de filtres démographiques, et elle utilise des données démographiques regroupées des sondages de cessation d'emploi dans certains de ses rapports destinés à un public restreint.

2. Sondage annuel Info TD

Au moins une fois par an, et ces dernières années, deux fois par an, la Banque envoie à ses employés un sondage Info TD, qui mesure l'engagement et le sentiment des employés sur une échelle de cinq points et pose des questions précises sur un éventail de sujets liés à la réussite des employés, à l'inclusion, à la reconnaissance et à l'expérience globale des employés. Plus de 90 % des employés participent chaque année au sondage Info TD. Les questions D&I permettent d'évaluer si les employés se sentent respectés au travail, si les points de vue diversifiés sont valorisés et encouragés, si les dirigeants font preuve d'un engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion, si les employés ont un sentiment d'appartenance au travail et s'ils ont la possibilité d'être eux-mêmes au travail. Voici d'autres questions qui ne sont pas explicitement liées à la diversité et à l'inclusion mais qui peuvent avoir une incidence sur les employés diversifiés : La TD

s'engage véritablement à assurer le bien-être de ses employés; les gestionnaires écoutent activement les idées et les suggestions des employés; les employés se voient offrir des occasions de croissance, d'apprentissage et de perfectionnement; les employés sont traités avec respect; et les gestionnaires ont des conversations significatives avec les employés au sujet de leurs objectifs de perfectionnement et de carrière.

Une note est attribuée aux gestionnaires de personnel/équipes sur la base des réponses des employés qui sont leurs subordonnés^x. L'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés procède à un examen global de tous les gestionnaires de personnel ou équipes qui reçoivent une note inférieure à trois points sur une échelle de cinq points pour certaines questions relatives à l'éthique des gestionnaires. L'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés élabore ensuite un rapport qui comprend une liste des thèmes communs, l'identification de l'endroit où les mauvais résultats ont été enregistrés au sein du secteur et des recommandations pour remédier à ces mauvais résultats.

La TD pose également des questions démographiques dans le sondage. La TD subdivise les résultats du sondage par segment d'exploitation et segment fonctionnel et par groupes démographiques spécifiques, y compris par races et ethnies particulières qui constituent les domaines d'action, et par orientations sexuelles et identités de genre particulières qui constituent les 2ELGBTQ+. La TD subdivise et filtre également les données en fonction des intersections des domaines d'action (par exemple, les femmes noires, les personnes de couleur 2ELGBTQ+, etc.) La TD utilise ces données pour identifier et concevoir des stratégies spécifiques à chaque domaine d'action afin de remédier aux disparités perçues dans l'expérience des collègues.

L'équipe Écoute des collègues, qui fait partie de l'équipe Gestion des talents des RH, crée un tableau de bord des résultats du sondage annuel Info TD à l'intention de tous les gestionnaires de personnel et de tous les dirigeants de la Banque. Les tableaux de bord incluent les résultats, qui peuvent être filtrés par

^x Les réponses au sondage sont anonymes et les gestionnaires de personnel examinent les réponses dans leur ensemble afin de préserver l'anonymat.

données démographiques pour permettre une analyse plus approfondie de chaque thème et sous-thème du sondage. Les dirigeants ont la possibilité d'analyser les résultats au sein de leur segment d'exploitation ou segments fonctionnel et les résultats peuvent également être comparés entre ces segments.

En plus des tableaux de bord, l'équipe Écoute des collègues génère une multitude de rapports personnalisés à des fins internes. Il s'agit notamment (i) d'un rapport à l'EHD et au Comité des ressources humaines du conseil d'administration, qui fournit un résumé exécutif et (ii) d'un rapport au comité des ressources humaines du conseil d'administration, qui fournit un sommaire de gestion et une analyse des résultats du sondage Info TD, avec des indicateurs de rendement clés (« IRC ») également présentés pour chaque sous-thème et question; et, en partenariat avec l'équipe Diversité et Inclusion, (ii) un rapport sur les résultats du sondage Info TD fourni au CDID qui comprend un sommaire de gestion des résultats organisé par thème et question et divisé par chaque domaine d'action, ainsi que les variations des résultats d'une année sur l'autre. Les résultats du sondage annuel Info TD peuvent être ventilés par race/origine technique spécifique, bien que les rapports fournis à l'EHD n'incluent pas de ventilation des renseignements démographiques liés à la diversité et à l'inclusion. L'analyse subséquente, y compris ce qui est présenté au CDID, permet de procéder à d'autres ventilations si nécessaire.

3. Rapports de l'équipe Diversité et Inclusion

Afin de responsabiliser la Banque, l'équipe Diversité et Inclusion prépare des rapports réguliers sur la diversité et l'inclusion, y compris la représentation à la TD, pour l'EHD, le CDID et le conseil d'administration, ainsi que pour divers autres conseils de la diversité.

Rapports à l'EHD. L'équipe Diversité et Inclusion fournit des rapports trimestriels, et parfois plus fréquemment, à l'EHD. Le contenu de ces rapports varie d'un trimestre à l'autre en fonction des initiatives en cours, mais il inclut systématiquement les progrès réalisés par la Banque dans le cadre de ses engagements publics en matière de représentation, présentés plus en détail à la page 7, et suit le nombre de salariés à des postes de VP et d'échelons supérieurs par

catégorie démographique (femmes, Noirs, Autochtones et minorités), avec une ventilation de ces chiffres pour chaque segment d'exploitation et chaque segment fonctionnel. Les mesures comprennent également le nombre et le pourcentage d'embauches, de promotions et de départs de VP et d'échelons supérieurs de la TD pour chacun de ces groupes démographiques. En outre, l'équipe EHD reçoit une mise à jour trimestrielle qui montre la représentation selon les niveaux des talents du « pipeline » (p. ex. L09-L10, L11-L12, et VPA) pour chaque domaine d'action.

Rapports au CDID. Le CDID reçoit les rapports susmentionnés qui sont transmis à l'EHD, ainsi que des rapports trimestriels de l'équipe Diversité et Inclusion qui fournissent des détails supplémentaires sur la représentation dans l'ensemble de la Banque. Par exemple, ces rapports trimestriels fournissent : (i) un résumé des progrès globaux réalisés par rapport aux engagements publics de la TD pour 2025; (ii) des résumés de la représentation des effectifs pour chaque domaine d'action et à tous les échelons de la Banque au Canada et aux États-Unis, et par segment d'exploitation et par segment fonctionnel; (iii) l'évolution de la représentation de chacun de ces groupes démographiques par rapport au trimestre précédent et d'une année à l'autre; et (iv) le nombre de recrutements externes, de promotions et de cessations d'emploi dans chacun de ces groupes démographiques à tous les échelons.

Rapport au conseil d'administration. L'équipe Diversité et Inclusion prépare des rapports réguliers pour le Comité des ressources humaines du conseil d'administration. Ces rapports comprennent au moins une mise à jour semestrielle sur les progrès en matière de D&I qui sont pertinents pour l'évaluation des facteurs ESG et des priorités de l'entreprise et des priorités stratégiques intégrées dans le programme de rémunération des membres de l'EHD (comme décrit ci-dessous). Une mise à jour semestrielle typique contient des renseignements sur la représentation à l'échelle de l'entreprise des femmes, des Noirs, des Autochtones et des minorités à des postes de VP et d'échelons supérieurs, y compris l'évolution de la représentation de chacun de ces groupes démographiques par rapport au trimestre précédent et d'une année à l'autre, ainsi que les progrès réalisés par rapport aux engagements publics de la TD pour 2025. Bien que ces rapports aient toujours été longs et souvent truffés de données, la TD a récemment simplifié ses rapports pour les

rendre plus faciles à gérer. En outre, le Comité des ressources humaines reçoit des mises à jour périodiques sur la stratégie D&I et les initiatives connexes, y compris les progrès réalisés dans le cadre des engagements publics de la TD pour 2025, avec des détails fournis par segment d'exploitation, segment fonctionnel ou région géographique, le cas échéant.

Comme il est décrit plus en détail à la page 67, la TD fournit également des tableaux de bord contenant les résultats de ses évaluations annuelles de la culture à l'EHD, au conseil d'administration et à divers comités de gestion des risques, afin d'informer les dirigeants des progrès réalisés par la TD dans l'atteinte de ses objectifs liés à la culture.

C. Plans en matière de D&I des segments d'exploitation et des segments fonctionnels

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, afin de renforcer la responsabilisation à l'égard des priorités en matière de D&I à l'échelle de l'entreprise, les segments d'exploitation et les segments fonctionnels de la TD élaborent leurs propres stratégies en matière de D&I, conformément à la stratégie D&I à l'échelle de l'entreprise, mais en se fondant sur les lacunes et les occasions les plus importantes de ces segments. Certaines de ces stratégies contiennent des IRC et des objectifs, bien que ceux-ci ne soient pas toujours inclus de manière uniforme et que la spécificité de chaque IRC varie. Par exemple, la stratégie d'un secteur d'exploitation canadien comprend un objectif visant à « démontrer une évolution favorable d'une année sur l'autre pour toutes les catégories de domaines d'action aux niveaux L11, VP et échelons supérieurs ». D'autres plans des segments d'exploitation et des segments fonctionnels ne comportent pas d'objectifs spécifiques, mais des déclarations générales sur l'évaluation de la réussite des initiatives sur la base des taux de participation, de la rétroaction des collègues et des enquêtes de satisfaction, ainsi que des mesures de rendement qui comprennent des objectifs ambitieux en matière de D&I. Le chef de la direction de la TD rencontre l'EHD, composée des plus hauts dirigeants de la TD, au moins deux fois par année et souvent plus régulièrement pour examiner leur rendement, y compris les progrès réalisés à l'égard de leurs plans en matière de D&I.

D. Rémunération des dirigeants et responsabilité des hauts dirigeants

Depuis l'exercice 2021, le rendement de l'entreprise en matière de D&I comprend l'atteinte de points de référence qui démontrent les progrès accomplis vers les objectifs de représentation en Amérique du Nord énoncés dans les engagements publics de la TD. La réalisation de ces objectifs fait partie d'une catégorie plus large intitulée « Expérience client et autres mesures ESG », avec une pondération globale de 20 % des indicateurs d'affaires utilisés pour déterminer la rémunération annuelle. Les mesures de diversité et d'inclusion font partie de la catégorie « Autres mesures ESG », qui comprend deux autres facteurs en plus de la diversité et de l'inclusion : le changement climatique et l'engagement des employés²⁰. Le chef de la direction de la TD communique clairement à l'EHD l'importance de la diversité et de l'inclusion, et cette priorité est renforcée par le Comité des RH du conseil d'administration. La rémunération des cadres supérieurs qui ne font pas partie de l'EHD n'est pas officiellement liée aux objectifs D&I, bien que la TD étudie activement les possibilités de le faire en conformité avec les lois canadiennes et américaines.

Certaines entreprises et certains segments d'exploitation intègrent de manière plus formelle les objectifs liés à l'équité dans les objectifs annuels des cadres supérieurs à un échelon inférieur à celui de l'EHD. Par exemple, au Canada, les cadres supérieurs d'un segment d'exploitation doivent veiller à ce que des collègues qualifiés et diversifiés soient inclus dans les programmes de parrainage, à ce que des personnes diversifiées soient incluses dans les listes de candidats et les comités d'embauche et à ce qu'elles participent aux activités des domaines d'action prioritaires ou aux initiatives des groupes-ressources pour les employés, entre autres. Ce même segment d'exploitation prévoit également d'étendre ces objectifs aux dirigeants canadiens à deux échelons de l'EHD. Bien que ces attentes soient communiquées aux cadres supérieurs, elles ne font actuellement pas partie intégrante de l'évaluation du rendement des dirigeants.

Les gestionnaires et les autres employés ne faisant pas partie de la direction ne sont pas spécifiquement évalués sur la base d'indicateurs reflétant leur engagement en matière de D&I ou leur soutien à la participation de leurs employés

à la diversité et à l'inclusion, bien que certains gestionnaires et autres employés ne faisant pas partie de la direction puissent choisir d'inclure la diversité et l'inclusion dans leurs plans de rendement. En outre, tous les employés (y compris les gestionnaires et les leaders qui ne font pas partie de la direction) doivent se conformer au modèle de leadership relatif au cadre de travail de la TD, qui stipule ce qui suit : (1) les non-gestionnaires de personnel doivent respecter les opinions des autres en faisant preuve d'un intérêt et d'une ouverture authentiques et en recherchant une rétroaction diversifiée afin de se perfectionner en permanence et d'acquérir de nouvelles perspectives; (2) les gestionnaires de personnel doivent constituer des équipes diversifiées; et (3) les cadres doivent faire appel à des équipes diversifiées pour résoudre les problèmes de l'entreprise. La TD encourage les employés à examiner le modèle de leadership relatif au cadre de travail lorsqu'ils établissent leurs objectifs de rendement annuels et à inclure des objectifs qui s'harmonisent avec les attentes liées à la diversité et à l'inclusion énoncées dans ce cadre. Les employés sont ensuite évalués par rapport à ces objectifs.

Recommandations pour la responsabilisation et la prise en charge en matière de D&I

- Afin d'améliorer et de soutenir davantage la prise en charge de la diversité et de l'inclusion par les segments d'exploitation et les segments fonctionnels ainsi que l'expansion des programmes réussis à l'échelle de la Banque, la TD devrait poursuivre ses efforts pour coordonner la surveillance et centraliser les communications sur son travail en matière de D&I au niveau de l'entreprise. La TD devrait également continuer à chercher des moyens d'améliorer l'efficacité liée à l'élaboration et à la mise en œuvre de ses efforts en matière de D&I. La TD devrait tirer parti de ses engagements actuels avec des consultants tiers ou d'autres consultants spécialisés dans la conception organisationnelle relative à la diversité et à l'inclusion pour mettre en œuvre efficacement cette recommandation.

- Comme l'indiquent plus précisément nos recommandations dans le présent rapport, et conformément aux objectifs de la TD pour sa stratégie D&I, la TD devrait améliorer la collecte et l'utilisation des données relatives aux candidats et aux employés afin d'éclairer et d'atteindre ses objectifs en matière de D&I, notamment en ce qui concerne le recrutement et l'embauche, les initiatives et les programmes D&I, et les enquêtes sur la conduite des employés. Pour ce faire, la TD devrait poursuivre ses efforts en vue de développer ses énoncés de confidentialité au Canada et aux États-Unis dans ses sondages d'auto-identification, au besoin, afin de faciliter l'utilisation des données démographiques des employés à des fins de diversité et d'inclusion et d'utiliser les données de ses sondages de cessation d'emploi pour cerner les tendances.
- Afin d'augmenter la responsabilisation à l'égard du travail lié à la diversité et à l'inclusion, la TD devrait poursuivre ses efforts en vue de clarifier et de simplifier davantage ses rapports de données sur la diversité et l'inclusion à l'intention de l'EHD et de son conseil d'administration, par exemple en rationalisant le rapport de données pour qu'il contienne des chiffres de haut niveau et en y incluant les principaux résultats et les tendances notables.
- Alors que la TD envisage de renforcer la prise en charge des objectifs en matière de D&I, elle devrait envisager d'étendre les stratégies utilisées par certains segments d'exploitation à d'autres segments d'exploitation et segments fonctionnels afin d'évaluer les progrès réalisés par les cadres supérieurs dans l'atteinte des objectifs en matière de diversité et d'inclusion. Outre les objectifs actuellement intégrés par certains segments d'exploitation – veiller à ce que des collègues qualifiés et diversifiés soient inclus dans les programmes de parrainage, améliorer la diversité des listes de candidats et des comités d'embauche, et participer à des activités liées à des domaines d'action ou à des initiatives de groupes-ressources pour les employés– d'autres objectifs pourraient inclure des IRC relatifs au sondage Info TD, la participation à des formations D&I, ainsi que l'engagement et le soutien à des conseils de la diversité et/ou à des groupes-ressources pour les employés. La TD devrait envisager d'autres stratégies pour encourager les gestionnaires à soutenir les

contributions des employés aux groupes-ressources axés sur la diversité et l'inclusion.

- La TD devrait continuer à progresser dans la réalisation de ses engagements publics visant à accroître la représentation de personnes issues de la diversité aux postes de VP et d'échelons supérieurs de la Banque. De plus, la TD devrait continuer à s'efforcer de diversifier la composition raciale et ethnique de son équipe de la haute direction et de son conseil d'administration.
- Conformément à sa stratégie en matière de D&I, la TD devrait améliorer l'uniformité de l'utilisation d'objectifs réalisables et mesurables au Canada et d'objectifs ambitieux aux États-Unis dans l'ensemble des segments d'exploitation et des segments fonctionnels, par exemple au moyen d'indicateurs de rendement clés, afin de mieux déterminer et articuler les progrès réalisés dans l'atteinte de ses objectifs en matière de D&I.

V. Politiques

A. Politiques et procédures de lutte contre le harcèlement et la discrimination

La TD dispose d'un ensemble de politiques mondiales de lutte contre le harcèlement et la discrimination qui s'appliquent à tous les employés de la Banque et qui sont conçues pour promouvoir l'équité en matière d'emploi et pour prévenir et combattre la discrimination en milieu de travail. La TD a également des politiques plus détaillées – appelées « normes » – qui s'appliquent aux employés de certains pays, notamment le Canada et les États-Unis, et qui visent à répondre à des exigences ou à des pratiques propres à ces pays.

De nombreuses politiques contre le harcèlement et la discrimination de la TD sont détenues et maintenues par l'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés à l'échelle mondiale. Pour chaque politique et chaque norme, la TD désigne un responsable de la politique qui est chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre, de la maintenance et de la surveillance de la politique. Les responsables de politique sont tenus de réviser et de mettre à jour les politiques sur une base annuelle, semestrielle ou triennale.

1. Politiques mondiales

Les engagements mondiaux de la TD en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination sont énoncés dans plusieurs documents, notamment le Code de conduite et d'éthique professionnelle, la Politique de respect en milieu de travail, le processus de résolution des plaintes des employés et la Politique de signalement des préoccupations en matière de conduite et d'éthique.

a) Code de conduite et d'éthique professionnelle

Le Code de conduite et d'éthique professionnelle de la TD (le « Code ») établit les normes qui régissent la façon dont les employés et les administrateurs

interagissent entre eux, avec les clients, les parties prenantes et d'autres personnes, et fait partie des conditions d'emploi au sein de la Banque. Le Code fournit aux employés des conseils sur le comportement attendu d'eux et sur l'identification et la réponse à des violations potentielles du Code ou à des problèmes.

Le Code reflète l'engagement de la TD à offrir un milieu de travail accessible, sécuritaire et respectueux, exempt de « comportements inacceptables ». Ce terme est défini comme un comportement d'un employé, d'un administrateur, d'un travailleur tiers, d'un client, d'un vendeur ou d'un membre du public qui constitue du harcèlement, du harcèlement sexuel, de la discrimination ou de la violence.

Le Code exige des employés qui ont connaissance d'infractions qu'ils les signalent immédiatement à un responsable du personnel ou aux ressources humaines, et prévoit d'autres voies de signalement. Le Code renvoie également les employés au programme Entre nous, le Bureau de l'ombudsman des employés, qui offre des conseils confidentiels, informels et impartiaux sur la manière de signaler une violation de la politique ou tout problème lié au travail.

Le Code stipule que la TD interdit les représailles (également appelées conséquences et victimisations) contre les employés, les clients et les fournisseurs qui signalent de bonne foi des violations du Code, qui exercent leur droit légal de communiquer une violation possible à la TD ou à un organisme gouvernemental, ou qui coopèrent dans le cadre d'une enquête ou d'une procédure menée par la TD ou une autorité gouvernementale. Le Code garantit aux employés que toute personne qui tente d'exercer des représailles à l'encontre d'une personne ayant fait un signalement s'expose à des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement, bien que, contrairement à certaines autres politiques de la TD, le Code ne fournisse pas de définition ni d'exemples de représailles.

b) Politique de respect en milieu de travail

La Politique de respect en milieu de travail reflète l'engagement de la TD à mener ses activités de façon juste et équitable et à offrir un milieu de travail sécuritaire et respectueux, exempt de comportements inacceptables. La politique

s'applique à tous les employés, les administrateurs et les travailleurs tiers de la Banque.

Conformément à la politique, la TD interdit et ne tolère pas, n'ignore pas et ne tolère pas les comportements inacceptables. La politique stipule que tout employé ou travailleur tiers qui a été confronté à un comportement inacceptable, en a été témoin ou en a été informé « doit immédiatement signaler ce comportement inacceptable », soit conformément aux procédures de signalement en place dans son unité fonctionnelle, soit conformément aux procédures de signalement figurant dans la section relative au signalement des violations du Code. La politique stipule également que le non-respect de la politique ou le non-respect des responsabilités (telles que le signalement) en vertu de la politique peut faire l'objet d'une mesure disciplinaire pouvant aller jusqu'à la cessation d'emploi.

Bien que la politique ne définit pas ou ne donne pas d'exemples de représailles, elle stipule que les employés, les administrateurs et les travailleurs tiers sont protégés contre les représailles et que tout employé qui estime avoir fait l'objet de représailles doit en faire part à son supérieur, à un autre supérieur, au service des ressources humaines ou conformément aux procédures prévues par le code.

c) Processus de résolution des plaintes des employés

Le processus de résolution des plaintes des employés est conçu pour aider les employés à faire part de leurs préoccupations, à traiter les problèmes aussi rapidement et efficacement que possible et à trouver des solutions en temps opportun. Il donne un aperçu de la manière dont les employés peuvent déposer des plaintes, en les encourageant à suivre une procédure de transmission à un niveau supérieur progressive qui aboutit en fin de compte au chef de la direction. Le processus reconnaît toutefois que certaines plaintes ou situations peuvent ne pas se prêter à une transmission au moyen de la direction et encourage les employés à contacter, le cas échéant, les RH directement ou par d'autres voies, notamment par le programme Entre nous et la ligne d'assistance en matière de conduite et d'éthique professionnelle.

d) Politique de signalement des préoccupations en matière de conduite et d'éthique

La Politique de signalement des préoccupations en matière de conduite et d'éthique vise à promouvoir des canaux de communication clairs et efficaces permettant aux employés, aux administrateurs, aux travailleurs tiers et aux membres du public de signaler leurs préoccupations vis-à-vis de la TD sans crainte ni menace de représailles. La politique prévoit que les employés peuvent déposer une plainte par l'un ou l'autre des canaux.

La politique précise que la TD soutient les dénonciations anonymes et que, quel que soit le mode de dénonciation, la TD traite l'identité du dénonciateur de manière confidentielle. La politique affirme que la TD ne tolérera pas de représailles contre quiconque soulève une préoccupation de bonne foi en vertu de la politique et précise que les représailles sont illégales. La politique donne des exemples d'actions spécifiques qui peuvent être considérées comme des représailles.

2. Politiques du Canada

En plus des politiques mondiales, qui régissent les relations d'emploi de tous les employés de la Banque, la TD maintient des normes spécifiques au Canada qui traitent des exigences en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination en vertu de la loi canadienne. Ces normes comprennent la Politique sur l'équité en matière d'emploi, la norme canadienne relative à la Politique de santé et de sécurité et la norme canadienne relative à la Politique de respect en milieu de travail.

a) Politique sur l'équité en matière d'emploi

La Politique sur l'équité en matière d'emploi constitue l'engagement de la TD à promouvoir l'équité et l'égalité des chances en matière d'emploi pour tous les employés au sein de ses effectifs diversifiés. La politique renvoie à la Politique mondiale sur le respect en milieu de travail pour de plus amples renseignements sur

le travail de la TD visant à promouvoir un milieu de travail équitable et non discriminatoire.

La politique affirme que l'équité en matière d'emploi est un élément clé de la stratégie des RH de la Banque et définit l'équité en matière d'emploi comme « l'identification et l'élimination des obstacles accidentels, non intentionnels ou systémiques en matière de possibilités d'emploi ». En appui à l'équité en matière d'emploi, la TD affirme que ses politiques sont conçues pour être exemptes d'obstacles discriminatoires ou arbitraires et qu'elle surveille continuellement ces politiques pour s'assurer que les principes de l'équité en matière d'emploi sont respectés.

La politique précise également que, pour soutenir l'équité en matière d'emploi, la TD fournira des mesures d'adaptation raisonnables à tous les employés, y compris aux quatre groupes désignés dans la Loi fédérale sur l'équité en matière d'emploi, à savoir les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles^{xi}.

b) Norme canadienne relative à la politique de santé et de sécurité

La Politique de santé et de sécurité constitue le cadre dont dispose la TD en vue d'offrir un milieu de travail et d'affaires sain et sécuritaire à tous ses employés, travailleurs tiers et visiteurs. Dans le cadre de cette politique, la TD maintient une norme canadienne qui traite de la violence et du harcèlement sur le lieu de travail au Canada. La norme stipule que la TD s'engage à fournir un milieu de travail dans lequel tous les employés, les travailleurs tiers et les visiteurs sont traités avec

^{xi} L'équipe d'évaluation reconnaît que le terme « peuples autochtones » n'est plus couramment utilisé. L'équipe d'évaluation utilise néanmoins ce terme ici, comme la TD le fait dans sa Politique sur l'équité en matière d'emploi, par souci de cohérence avec la terminologie utilisée dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* pour ce groupe. Tout au long du rapport, l'équipe d'évaluation utilise le terme « Autochtones », qui est la terminologie la plus couramment utilisée par la TD pour désigner ce groupe en Amérique du Nord.

respect et dignité. Il précise en outre que la violence et le harcèlement sur le lieu de travail, y compris le harcèlement sexuel, ne seront pas tolérés. La norme s'applique de manière générale aux employés, aux travailleurs tiers et aux visiteurs.

La norme établit un cadre pour l'évaluation des risques de violence et de harcèlement sur le lieu de travail, qui doit être réalisée tous les trois ans ou à chaque fois que des changements compromettent l'efficacité des mesures préventives pertinentes. L'évaluation des risques sur le lieu de travail doit également être examinée conjointement par la TD et son Comité de santé et sécurité au travail lorsqu'un avis d'incident de violence ou de harcèlement est fourni et lorsque l'incident n'est pas résolu par une résolution négociée et que la partie principale choisit de ne pas poursuivre le processus de résolution, ou lorsque la partie qui répond n'est pas un employé ou l'employeur.

La norme exige que les employés et les travailleurs tiers « signalent immédiatement » les cas de violence ou de harcèlement à l'une des personnes suivantes : le gestionnaire de personnel, le représentant de la TD sur place, un autre dirigeant du segment d'exploitation ou du segment fonctionnel, les RH, la ligne téléphonique de dénonciation de la TD (également appelée Ligne d'assistance en matière de conduite et d'éthique professionnelle) ou toute autre personne-ressource mentionnée dans le Code de la TD. La norme indique également aux employés de recourir au programme Entre nous s'ils ont besoin de conseils sur la manière de signaler un incident.

La norme comprend une vue d'ensemble du processus de résolution des plaintes. Enfin, la norme comprend un avis indiquant que la TD s'engage à protéger contre les représailles les personnes qui signalent des cas de violence et de harcèlement au travail ou qui collaborent à une enquête.

c) Norme canadienne relative à la politique de respect en milieu de travail

La TD a mis en place une norme canadienne pour la politique de respect en milieu de travail qui s'appuie sur la politique mondiale de respect en milieu de

travail, en y ajoutant des définitions et un contexte propres au Canada. La norme aborde le harcèlement en détail, en donnant des définitions du harcèlement au travail, du harcèlement sexuel et du harcèlement psychologique, et en fournissant des exemples de harcèlement potentiel. La norme fournit également une définition de la discrimination et de la violence, et donne des exemples de violence et d'autres comportements que la TD ne tolérera pas.

La norme stipule que tous les employés, directeurs et travailleurs tiers « doivent immédiatement signaler » les incidents liés à un comportement inacceptable, qu'ils aient été impliqués ou témoins ou qu'ils aient eu connaissance de l'incident d'une autre manière. Les personnes sont orientées vers différents canaux pour effectuer des signalements. Les gestionnaires qui ne signalent pas un comportement inacceptable dont ils ont eu connaissance sont considérés comme responsables de ce comportement en vertu de la norme.

Comme pour la politique globale, la norme canadienne indique que les employés qui signalent un comportement inacceptable ou qui coopèrent à une enquête sont protégés contre toute forme de représailles, bien que la norme ne décrive pas plus en détail ni ne donne d'exemples de représailles.

3. Politiques aux États-Unis

Les politiques de la TD en matière de lutte contre la discrimination et le harcèlement qui s'appliquent aux États-Unis, à savoir l'énoncé sur l'équité en matière d'emploi, la politique relative à un milieu de travail exempt de harcèlement et de discrimination et le processus de résolution des plaintes des employés, sont incluses dans un manuel de l'employé. Le manuel comprend en annexe un supplément de 440 pages sur les États, qui présente les nuances et les exigences des différentes lois nationales relatives aux politiques de lutte contre le harcèlement et la discrimination. La TD est actuellement en train de synthétiser le manuel de l'employé afin de réduire le nombre de politiques qui existent dans l'annexe et d'harmoniser les politiques entre les États, le cas échéant.

a) Énoncé sur l'équité en matière d'emploi

L'énoncé sur l'équité en matière d'emploi de la TD est l'engagement de la TD à offrir l'équité en matière d'emploi à tous les candidats et employés aux États-Unis, sans égard à une classe protégée par la loi fédérale, étatique ou locale. La politique étend également l'engagement de la TD relatif à l'équité en matière d'emploi à toutes les personnes impliquées dans les activités de la TD, et stipule que toute discrimination illégale de la part d'un employé est interdite. En outre, la politique souligne que la TD a mis en place un programme d'action positive, en vertu duquel le harcèlement, l'intimidation, les menaces ou les représailles à l'encontre des personnes participant au programme sont interdits. Le responsable de la diversité et de l'inclusion aux États-Unis est le propriétaire et le responsable de la politique d'équité en matière d'emploi de la TD et du programme d'action positive de la Banque.

Bien que la politique ne définisse pas le harcèlement et la discrimination, elle stipule que les personnes qui ont été victimes ou témoins d'un incident de discrimination « doivent déposer une plainte en suivant les procédures énoncées dans la politique relative à un milieu de travail exempt de harcèlement et de discrimination ». La politique donne ensuite un bref aperçu de la procédure d'enquête, informant les employés qu'en réponse à toutes les plaintes, la Banque mènera une « enquête approfondie et objective dans les meilleurs délais ».

b) Politique relative à un milieu de travail exempt de harcèlement et de discrimination

La politique relative à un milieu de travail exempt de harcèlement et de discrimination constitue l'engagement de la TD aux États-Unis à fournir un milieu de travail où les personnes sont traitées avec respect et dignité. Cette politique est un complément à la politique mondiale de la TD de respect en milieu de travail. La politique se concentre sur le harcèlement sexuel et les autres formes de harcèlement, en soulignant que le harcèlement sexuel est illégal et que la TD interdit strictement le harcèlement fondé sur toute caractéristique protégée. La politique ne donne pas de définition de la discrimination fondée sur la race ou toute autre caractéristique

protégée, mais elle définit le harcèlement comme « une conduite verbale ou physique qui dénigre ou montre de l'hostilité ou de l'aversion envers un individu » en raison d'une caractéristique protégée par la législation fédérale, étatique ou locale, et cite des définitions qui sont la norme en vertu de la législation américaine. La politique donne des exemples de comportement harcelant, tels que les épithètes, les commentaires désobligeants, les stéréotypes négatifs et les contacts physiques importuns.

La politique rappelle également à plusieurs reprises qu'il est interdit d'exercer des représailles à l'encontre des employés qui déposent une plainte ou coopèrent à une enquête sur une plainte, et prévoit une section spécifique sur les représailles. Pour de plus amples renseignements sur les représailles, la politique invite les employés à consulter le processus de résolution des plaintes des employés, également inclus dans le manuel de l'employé.

Comme indiqué dans l'énoncé sur l'équité en matière d'emploi, la politique comprend une description de la procédure par laquelle une personne peut déposer une plainte. Si une enquête révèle qu'une infraction a été commise, la politique stipule que la TD prendra rapidement les mesures qui s'imposent, y compris des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à la cessation d'emploi. La politique affirme également que même si la conduite ne s'élève pas au niveau de l'illégalité, la TD peut quand même déterminer que la conduite était inacceptable ou inappropriée et prendre des mesures correctives.

c) Processus de résolution des plaintes des employés

Le processus de résolution des plaintes des employés inclus dans le manuel pour les employés aux États-Unis reflète le processus de résolution des plaintes des employés décrit ci-dessus à la page 29, mais fournit des détails et un contexte supplémentaires.

Par exemple, le processus de résolution des plaintes des employés cite le code pour informer les employés qu'ils ont « l'obligation de signaler » tout comportement répréhensible sur le lieu de travail qu'ils observent ou qu'ils soupçonnent

raisonnablement. La politique prévoit plusieurs voies de signalement. Le processus de résolution des plaintes des employés comprend également une politique anti-représailles qui affirme que la Banque ne tolérera aucune forme de représailles contre un employé qui soulève de bonne foi une question ou une préoccupation au sujet d'une violation ou d'une violation présumée des politiques ou du Code de la TD. La politique anti-représailles définit les représailles comme « tout comportement qui dissuaderait raisonnablement un employé de soulever, de signaler ou de communiquer des préoccupations de bonne foi par l'intermédiaire de nos canaux de signalement internes ou de toute autorité gouvernementale » et fournit des exemples spécifiques d'actes de représailles potentiels.

B. Autres politiques liées à l'emploi

Outre ses politiques de lutte contre le harcèlement et la discrimination, la TD applique, au Canada et aux États-Unis, un certain nombre de politiques liées à l'emploi qui sont généralement conformes aux meilleures pratiques en matière de promotion de l'inclusion et de la diversité. Par exemple, la politique américaine sur le code vestimentaire incluse dans le manuel de la TD stipule que « rien dans cette politique ne vise à empêcher les employés de porter un style de cheveux ou de visage qui correspond à leur héritage ou à leur identité culturelle, ethnique ou raciale ».

De même, bien que la politique de la TD en matière de code vestimentaire pour le Canada ne contienne pas de déclarations concernant les cheveux, le style facial ou les accommodements, elle contient des déclarations positives sur l'engagement de la Banque à l'égard de la diversité.

La TD met à la disposition de ses employés une politique détaillée relative aux congés qui mentionne les jours fériés et précise que les congés pour des observances religieuses autres que celles qui tombent un jour férié peuvent être organisés par les gestionnaires de différentes façons, au cas par cas, afin de respecter l'obligation d'accommodement de la TD, à moins qu'il n'y ait une contrainte excessive. Dans certains cas, les observances religieuses seront prises en

compte en utilisant les jours de congés payés ou les vacances annuelles de l'employé, et dans d'autres cas, les employés peuvent demander un congé sans solde.

Dans sa politique sur les médias sociaux, la TD indique clairement que ses mandats de lutte contre le harcèlement et la discrimination s'étendent aux communications numériques. La politique contient une déclaration portant sur le respect qui interdit les brimades discriminatoires, le harcèlement, l'intimidation, les menaces ou les comportements diffamatoires sur les médias sociaux.

C. Formations et communications sur les politiques

La TD offre aux employés deux formations sur ses politiques de lutte contre le harcèlement et la discrimination : la formation sur le Code de conduite et une formation supplémentaire sur la prévention du harcèlement.

La formation sur le Code de conduite est une formation annuelle obligatoire conçue pour aider les employés à comprendre les attentes de la TD, à reconnaître les violations potentielles du Code et à déterminer le comportement approprié lorsqu'ils sont confrontés à une violation ou à une situation difficile. La formation sur le Code de conduite comprend le thème « Droits de la personne, diversité, inclusion et prévention de la violence en milieu de travail ». La formation sur le Code de conduite est interactive et comporte des contrôles de connaissances qui permettent d'évaluer les connaissances des employés sur le sujet. La formation sur la prévention du harcèlement est un ensemble de deux formations interactives – l'une pour les employés et l'autre pour les gestionnaires – qui décrit et explique les différents types de harcèlement, fournit une formation sur l'intervention des témoins, enseigne aux employés ce que sont les représailles et informe les employés des recours possibles, tant au sein de la TD qu'à l'extérieur.

Tout comme la formation sur le Code de conduite, la formation sur la prévention du harcèlement comprend également des questions destinées à impliquer les participants et à évaluer leurs connaissances. La formation sur la prévention du harcèlement est complétée par des ajouts spécifiques à l'État qui sont conçus pour

répondre aux exigences de formation spécifiques sur le harcèlement et la discrimination en vertu de la législation de l'État.

Au cours d'une enquête, les équipes Aide-conseil en RH et Enquêtes envoient des courriels aux participants afin d'informer les employés des politiques de la Banque en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination, ainsi que de leurs obligations connexes. De plus, la TD fournit à ses employés des communications plus générales qui renvoient à des articles pertinents ou à des rappels concernant les formations obligatoires pertinentes et qui montrent l'application pratique des politiques.

Recommandations pour les politiques

- La TD devrait continuer à harmoniser ses diverses politiques de lutte contre le harcèlement et la discrimination de manière à ce que les termes clés des politiques soient cohérents (sous réserve de considérations juridictionnelles différentes), à ce qu'elles précisent les obligations et les voies de signalement des employés et à ce qu'elles décrivent les représailles à l'aide d'exemples pertinents. Conformément à son objectif d'inclusion, la TD devrait continuer à améliorer ses politiques afin de lutter efficacement contre les risques de microagressions, d'intimidation et d'autres comportements irrespectueux.
- Par souci de clarté et d'uniformité, la TD devrait poursuivre ses efforts en vue de synthétiser le manuel de l'employé aux États-Unis. La TD devrait également s'assurer que toutes les politiques de lutte contre le harcèlement et la discrimination sont facilement accessibles aux employés, notamment en veillant à ce que les normes propres à chaque territoire soient adéquatement liées aux politiques mondiales et y fassent référence.

- La TD devrait examiner les politiques applicables en matière d'emploi afin de trouver des occasions appropriées de réaffirmer son engagement à l'égard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans l'adoption et l'application des politiques (langage similaire à celui que l'on trouve dans d'autres politiques).

VI. Enquêtes

Les plaintes et les enquêtes sont traitées par l'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés à l'échelle mondiale de la TD, qui se compose de trois sous-équipes distinctes – Aide-conseil en RH, Enquêtes et Relations avec les employés – qui traitent chacune les plaintes et les enquêtes au Canada. L'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés aux États-Unis collabore avec les équipes au Canada, le cas échéant, pour traiter les plaintes et les enquêtes aux États-Unis.

A. Aide-conseil en RH, Enquêtes et Relations avec les employés

Au Canada, les équipes Aide-conseil en RH, Enquêtes et Relations avec les employés collaborent pour traiter les plaintes des employés et mener des enquêtes sur les violations présumées des différentes politiques de la Banque. L'équipe Aide-conseil en RH est composée de spécialistes qui traitent les plaintes ou les problèmes à faible risque, tels que les plaintes concernant les retards répétés d'un collègue au travail ou les problèmes interpersonnels entre collègues qui n'impliquent pas de caractéristiques protégées. L'équipe Enquêtes est composée de trois équipes qui traitent différents types de plaintes. La première traite les plaintes liées à la vente, la deuxième traite toutes les plaintes non liées à la vente (par exemple, les infractions au Code, les plaintes pour discrimination et harcèlement), et la troisième traite les plaintes liées à la vente et non liées à la vente, spécifiquement pour les segments Valeurs Mobilières et Gestion de patrimoine. L'équipe Relations avec les employés fait office de consultant pour les équipes Aide-conseil en RH et Enquêtes pour les questions plus complexes et potentiellement litigieuses, et s'occupe des processus de résolution des conflits par des tiers. L'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés aux États-Unis est structurée de la même manière.

Au Canada et aux États-Unis, la TD a établi des lignes directrices concernant l'équipe de la TD (parmi trois sous-équipes de spécialistes des ressources humaines et d'enquêteurs) qui a le pouvoir de prendre certaines décisions en matière de discipline, ainsi que les personnes qui, au sein de la TD, doivent être impliquées dans le traitement de certains types de plaintes. Au Canada, les lignes directrices

prévoient que l'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés détient l'autorité ultime en ce qui concerne les décisions disciplinaires liées à l'emploi à la suite d'une enquête, alors qu'aux États-Unis, l'autorité ultime en ce qui concerne les décisions disciplinaires liées à l'emploi relève du segment d'exploitation ou du segment fonctionnel. Toutefois, dans la pratique, les équipes des deux juridictions collaborent avec les segments d'exploitation et les segments fonctionnels pour prendre des décisions disciplinaires et tout conflit est résolu dans le cadre d'un processus de transmission à un niveau supérieur qui implique progressivement des personnes plus haut placées des deux groupes.

1. Entre nous

L'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés soutient également le programme Entre nous, le Bureau de l'ombudsman des employés et une ressource informelle et impartiale qui offre à tous les employés la possibilité de parler en toute confidentialité de leurs problèmes sur le lieu de travail. Les employés peuvent obtenir des conseils sur les problèmes qu'ils rencontrent sur le lieu de travail, recevoir des éclaircissements sur les politiques et les procédures, et apprendre comment déposer une plainte officielle par le biais des canaux de signalement de la TD. La TD estime que le programme Entre nous est actuellement sous-utilisé et, en 2022, elle a déployé des efforts de sensibilisation supplémentaires pour faire connaître cette ressource, notamment en incluant des renseignements sur le programme dans la formation initiale de près de 30 000 nouveaux employés au Canada et aux États-Unis et en lançant des bannières sur les sites intranet de la Banque afin d'encourager les collègues à l'utiliser.

2. Formation

Bien que la TD ne dispose pas d'une formation officielle et obligatoire sur les enquêtes en matière de D&I pour tous les enquêteurs, ces derniers suivent les formations décrites ci-dessous à la page 68 et la Banque leur a fourni une formation ponctuelle sur les questions D&I et offre à un sous-ensemble d'enquêteurs au Canada qui gèrent des cas de violence et de harcèlement une formation sur la violence et le harcèlement.

Au deuxième trimestre 2022, un membre de l'équipe chargée des enquêtes, ainsi qu'un membre de l'équipe Diversité et Inclusion, ont présenté une introduction aux identités 2ELGBTQ+ et au langage sur l'identité et l'expression du genre dans le cadre d'une réunion trimestrielle destinée à l'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés. La TD invite aussi périodiquement un cabinet d'avocats externe à donner aux enquêteurs une formation sur les meilleures pratiques, qui comprend parfois une note sur les enjeux de D&I, tels que les différentes formes de préjugés. La TD a également adapté des formations à l'échelle de l'entreprise pour les appliquer spécifiquement aux enquêteurs.

Par exemple, en 2022, la TD a mis au point une formation pour aider les employés en contact avec les clients à comprendre comment les préjugés inconscients peuvent influencer leurs interactions, leurs actions et leurs décisions. La formation a ensuite été convertie en une série de séances de concertation et adaptée aux enquêteurs afin d'aborder les questions de préjugés inconscients spécifiques aux enquêtes. La TD signale qu'elle améliore sa formation actuelle pour les enquêteurs RH par l'ajout de sujets spécifiques en D&I qui seront inclus au cours de l'exercice 2024.

B. Gestion des cas

Pour guider les enquêteurs du Canada et des États-Unis dans la conduite d'une enquête formelle et systématique sur les plaintes déposées par les employés et d'autres personnes, la TD a établi la Politique sur les pratiques d'enquête, la Norme sur les pratiques d'enquête, les Procédures d'enquête des RH au Canada et les Procédures d'enquête des RH aux États-Unis, qui établissent des normes minimales pour toutes les enquêtes à la TD. Par exemple, toutes les enquêtes doivent être menées conformément au Code de la TD et être traitées avec professionnalisme, proportionnalité, rapidité et confidentialité. Conformément à ces politiques, les équipes Enquêtes du Canada et des États-Unis appliquent des procédures internes relatives à la conduite, à la formation et à la supervision des enquêtes, bien qu'elles n'aient pas élaboré de document décrivant ces procédures à l'intention des employés.

Les enquêteurs du Canada et des États-Unis reçoivent des plaintes de diverses sources, notamment des partenaires du canal Aide-conseil en RH, de la Ligne d'assistance en matière de conduite et d'éthique professionnelle TD (EthicsPoint), des structures hiérarchiques indiquées dans les politiques de la TD et des clients. Lorsque l'équipe Enquêtes reçoit une plainte, les enquêteurs mènent une enquête préliminaire avec le plaignant et saisissent les renseignements recueillis dans leur système de gestion des cas. Aux premières étapes, lorsque cela s'avère approprié dans certaines affaires de mauvaise conduite, les enquêteurs procèdent également à un « examen à 360° » du plaignant et de la personne mise en cause afin de vérifier si l'un ou l'autre a été impliqué dans des incidents similaires par le passé ou s'il est actuellement en contact avec l'équipe Aide-conseil en RH pour une autre affaire.

L'équipe Enquêtes a également établi une liste de responsabilités et d'objectifs pour guider les enquêteurs et assurer la cohérence des enquêtes. Les objectifs sont notamment de fournir des conseils judicieux et d'exécuter les tâches avec rapidité et efficacité.

Chaque objectif est assorti de paramètres qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer les progrès accomplis. Actuellement, le système de gestion des cas de la Banque n'est pas intégré à son autre système de renseignements sur les ressources humaines, ce qui l'empêche d'évaluer ces paramètres qualitatifs et quantitatifs dans une optique démographique. La TD envisage de migrer vers un nouveau système de gestion des cas.

C. Calibration et assurance qualité

L'équipe Enquêtes se livre à plusieurs exercices de calibration des plaintes. Par exemple, les directeurs principaux de l'équipe rencontrent les enquêteurs une fois par semaine pour discuter des dossiers. En outre, les enquêteurs se réunissent périodiquement pour discuter de dossiers spécifiques et solliciter une rétroaction. Pour soutenir davantage le processus d'enquête, l'équipe Enquêtes dispose d'un processus d'assurance qualité pour l'examen des décisions. Chaque mois, les

directeurs principaux examinent des dossiers choisis au hasard dans le système de gestion des cas de la TD. Les directeurs principaux vérifient si tous les dossiers ont été correctement codés et complétés et si tous les documents nécessaires ont été fournis.

L'équipe Enquêtes procède également à un examen semestriel de tous les cas de représailles présumées et rappelle régulièrement aux participants au processus d'enquête l'interdiction de représailles de la TD. Dans le cadre de l'examen semestriel des cas de représailles, des responsables de l'équipe Enquêtes examinent tous les cas de représailles présumées pour en dégager les tendances et les traiter correctement. Outre l'examen des cas de plaintes formelles pour représailles, l'équipe Enquêtes utilise également des mots clés pour identifier d'autres cas susceptibles de soulever des questions plus générales en matière de représailles.

D. Rapports

L'équipe Aide-conseil en RH et Relations avec les employés rend compte trimestriellement à l'équipe Gestion des risques liés à la conduite de la TD des mesures et des tendances liées aux enquêtes. Les rapports au conseil d'administration comprennent des données des sondages de cessation d'emploi, y compris des mesures regroupées sur la familiarité des employés avec les canaux de signalement et les sentiments des employés à l'égard de la TD en tant que lieu de travail. La TD ne ventile pas actuellement ces données pour analyser d'éventuelles tendances démographiques et n'évalue pas autrement les connaissances ou les commentaires des employés concernant les politiques de la Banque ou le processus d'enquête.

Recommandations pour les enquêtes

- La TD devrait envisager d'élaborer une ressource facile d'accès pour les employés, qui leur donnerait plus de renseignements sur les mesures qu'elle pourrait prendre pour régler une plainte. Dans le cadre de cette ressource, la

TD pourrait envisager d'inclure des renseignements sur les mesures prises par la TD pour prévenir et traiter les signalements de représailles.

- Au fur et à mesure que la TD élabore et perfectionne sa formation en matière de D&I à l'intention des enquêteurs, elle devrait envisager d'adopter une cadence régulière pour offrir une formation en matière de D&I spécifiquement à ses équipes d'enquête sur les plaintes des employés.
- La TD pourrait envisager de tirer parti des capacités d'enquête existantes pour évaluer les connaissances actuelles des employés, leur confiance et leur aisance à l'égard du processus de signalement et de résolution des plaintes. La TD pourrait ensuite ventiler les réponses en fonction des données démographiques fournies volontairement, afin de déterminer si les politiques sont considérées comme équitables et si les canaux de signalement sont clairs et accessibles à tous.
- Si la TD adopte un nouveau système de gestion des cas pour ses enquêtes, elle pourrait envisager l'intégration de ses systèmes de ressources humaines pour lui permettre de recueillir et d'évaluer périodiquement des données démographiques globales sur les participants à la procédure de plainte. La TD pourrait alors envisager d'élargir ses rapports sur le règlement des plaintes afin de refléter les données démographiques des plaignants et des répondants de manière globale qui préserve l'anonymat des collègues tout en fournissant à la TD des renseignements permettant d'évaluer l'équité des processus et des résultats.

VII. Gestion des talents










La TD met en œuvre des programmes visant à soutenir et à promouvoir la diversité et l'inclusion en milieu de travail et à soutenir son objectif de respecter ses engagements publics en ce qui concerne la représentation des employés diversifiés au sein de ses effectifs. L'équipe Gestion des talents dirige de nombreux efforts déployés par la TD pour atteindre ces objectifs et les objectifs ambitieux, notamment au moyen de programmes de stages et de bourses d'études ciblés au Canada, d'une collaboration avec des partenaires de recrutement, d'une stratégie de recrutement ciblée pour les collèges et universités historiquement noirs aux États-Unis, et d'une équipe Recrutement axé sur la diversité aux États-Unis, qui relève de l'équipe Diversité et Inclusion, parmi un certain nombre d'autres fonctions.

En outre, l'équipe Gestion des talents est soutenue par l'équipe Diversité et Inclusion, qui dispose d'une équipe Recrutement axé sur la diversité soutenant les efforts au Canada; l'équipe Évaluation des talents, qui veille à ce que les employés d'origines diverses soient pris en compte pour le développement professionnel; l'équipe Rémunération, qui veille à ce que tous les collègues soient rémunérés équitablement; et l'équipe Avantages sociaux, qui a conçu les offres d'avantages sociaux de la TD pour répondre aux besoins des différents employés. Pour promouvoir la justice et l'équité dans ses processus de recrutement, la TD a mis au point une formation qui enseigne aux recruteurs et aux responsables du recrutement des concepts tels que les préjugés inconscients. La TD s'est efforcée de procéder à un examen global du cycle de recrutement par le biais de son parcours du collègue, tel que décrit ci-dessous.

Les objectifs de la TD en matière de D&I liés aux talents et les objectifs ambitieux sont axés sur l'augmentation de la représentation des employés diversifiés dans l'ensemble de l'effectif de la TD²¹. Comme l'indique le rapport ESG de la TD et comme il est mentionné ci-dessus à la page 7, ces objectifs comprennent, par rapport à une base de référence de 2020, ce qui suit : i) doubler la représentation des Noirs aux postes de VP et d'échelons supérieurs en Amérique du Nord d'ici 2022; ii) augmenter la représentation des Noirs, des Autochtones et des minorités aux postes de VP et d'échelons supérieurs en Amérique du Nord à 25 % d'ici 2025,

en mettant l'accent sur les talents noirs et autochtones; et iii) augmenter la représentation des femmes aux postes de VP et d'échelons supérieurs au Canada à 45 % d'ici 2025²². L'ensemble des programmes et initiatives D&I de la Banque favorise les progrès de la TD vers ces objectifs, la TD ayant atteint son objectif de doubler la représentation des cadres noirs en Amérique du Nord d'ici la fin de 2022 et étant en voie d'atteindre ses deux autres objectifs d'ici 2025²³.

Croissance prévue des talents de la direction

| | Progrès en 2022 | Croissance anticipée | Statut |
|---|---|---|--|
| Femmes occupant 45 % des postes de vice-président et d'échelons supérieurs au Canada, d'ici 2025 |  40,3 % |  45 % |  Sur la bonne voie |
| Augmenter la représentation des minorités aux échelons de direction partout en Amérique du Nord, pour atteindre 25 % de représentation des Noirs, des Autochtones et des minorités d'ici 2025 |  22,5 % |  25 % |  Sur la bonne voie |
| Doubler la représentation des dirigeants noirs à la TD en Amérique du Nord d'ici la fin de 2022 |  2x |  100 % |  Atteint |

A. Recrutement

L'équipe Gestion des talents de la TD dirige les efforts de la Banque pour recruter des talents et faire progresser la diversité et l'inclusion. On y trouve des équipes au Canada et aux États-Unis qui se consacrent au recrutement de jeunes talents, de talents expérimentés et de cadres, y compris des spécialistes de la diversité qui identifient et sélectionnent des talents diversifiés pour des postes spécifiques. Ayant identifié la nécessité de mettre à jour ses procédures d'acquisition

de talents, l'équipe Gestion des talents a mis en place, en novembre 2022, un « parcours du collègue » inédit pour évaluer les efforts de la TD en matière d'attraction, d'embauche et d'intégration des talents. Ce parcours du collègue est le premier au sein de Gestion des talents à la TD et le premier à évaluer l'expérience de bout en bout pour les candidats internes et externes, ainsi que le processus, les outils et les cadres qui sous-tendent l'expérience.

1. Recrutement des talents

Au premier plan des efforts déployés par la Banque pour recruter des talents divers, on trouve les équipes de recrutement axé sur la diversité. La TD dispose de deux équipes chargées de rechercher des talents diversifiés : une équipe de quatre spécialistes de la diversité au Canada, qui fait partie de l'équipe Diversité et Inclusion, et une équipe de quatre spécialistes de la diversité aux États-Unis, qui fait partie de l'équipe Gestion des talents aux États-Unis. Chaque équipe de spécialistes soutient les efforts de recrutement d'aspirants-cadres dans les domaines suivants : Les talents noirs, les talents issus des minorités visibles, les femmes, les talents 2ELGBTQ+ et les personnes ayant des incapacités ou différentes capacités. Les équipes de recrutement axé sur la diversité au Canada et aux États-Unis soutiennent également le recrutement des Autochtones et des anciens combattants, respectivement. Au Canada, les spécialistes de la diversité orientent généralement les candidats potentiels vers des recruteurs et ne travaillent pas sur des demandes directes, alors qu'aux États-Unis, ils cherchent à identifier un vivier de talents diversifiés pour des postes spécifiques. Au Canada et aux États-Unis, les spécialistes de la diversité présélectionnent les talents identifiés grâce à des partenariats avec des organismes de promotion de la diversité et à l'engagement au sein des collectivités.

Au Canada et aux États-Unis, la TD collabore avec des dizaines de partenaires communautaires qui soutiennent les personnes dans tous les domaines d'action de la TD. Les spécialistes de la diversité participent régulièrement à des événements organisés par ces partenaires communautaires de la diversité.

Bien que l'équipe de spécialistes se concentre principalement sur le recrutement de talents ne faisant pas partie de la direction, la TD a pris des mesures pour améliorer le recrutement d'un bassin diversifié de candidats pour les postes de direction en consacrant des ressources pour soutenir ce type d'embauche. Afin d'enrichir le vivier de talents diversifiés pour les postes de direction, les spécialistes de la diversité réalisent une étude sur la diversité dans le marché cible de l'entreprise. L'analyse de marché identifie les futurs candidats potentiels et les occasions pour les segments d'exploitation et les segments fonctionnels d'élargir leur marché cible, que ce soit en termes de géographie ou d'expérience requise.

2. Talents en herbe – Canada

Au Canada, la TD recrute actuellement dans les universités et les collèges ou cégeps situés dans ses principales zones d'influence, qui sont de grandes villes à la population très diversifiée. Les efforts de la TD pour recruter des talents en herbe (jeunes talents) sont principalement axés sur le recrutement de talents dans ces collèges et universités pour les programmes de stages et de bourses d'études de la TD. Pour soutenir son recrutement de jeunes talents noirs au Canada, la TD dispose d'un recruteur spécialisé dans la diversité qui se concentre sur l'embauche de jeunes talents noirs, et la TD signale qu'en septembre 2023, elle est actuellement en train de développer un rôle similaire de recruteur de la diversité axé sur les jeunes talents autochtones. Afin de soutenir davantage le recrutement dans les collèges et les universités, la TD est actuellement en train d'embaucher un conseiller académique pour fournir des renseignements sur le recrutement au niveau des collèges et sur l'efficacité des efforts de la TD de manière plus générale.

a) Programmes de stage

TD Assurance, Gestion de patrimoine TD, Finances TD et Trésorerie et Stratégie d'entreprise ont chacun mis au point un programme de stage pour Autochtones propre à leur secteur, et des efforts sont en cours dans d'autres secteurs pour mettre au point des programmes de stages similaires. Lancé en 2017, le Programme de stage pour Autochtones de TD Assurance offre chaque année à plus d'une douzaine d'étudiants autochtones un stage de quatre mois²⁴. Les stagiaires

peuvent choisir de suivre le programme à distance ou dans les locaux de la TD. Ce programme permet aux jeunes professionnels autochtones d'acquérir des compétences et de l'expérience dans divers secteurs de l'activité d'assurance de la Banque²⁵. Depuis 2017, la TD a intégré et retenu près d'une douzaine de stagiaires de ce programme pour un emploi à temps plein.

De même, le programme de stage pour Autochtones de Gestion de patrimoine TD et ceux de Finances TD et de Trésorerie et Stratégie d'entreprise TD proposent des stages aux étudiants autochtones. En 2023, la TD a embauché plus de deux douzaines de stagiaires autochtones dans le cadre de ses programmes de stages autochtones.

La TD soutient également un programme de stages pour les étudiants noirs au Canada, qui vise à ce que ces stagiaires reviennent à la Banque pour occuper des postes permanents après l'obtention de leur diplôme. La TD a également parrainé l'Obsidi Academy, en collaboration avec le Black Professionals in Tech Network, qui enseigne aux participants le développement de logiciels d'application de bout en bout, y compris l'interface utilisateur et les flux de travail de l'application. En 2022, la TD a offert à ses participants parrainés à l'Obsidi Academy une offre d'emploi garantie à la fin du programme.

b) Programmes de bourses

Depuis 2020, la TD offre deux bourses d'études destinées aux étudiants issus de groupes historiquement marginalisés au Canada. Le premier est le Programme de bourses d'études pour étudiants autochtones, qui offre à 25 étudiants autochtones 15 000 \$ par an pendant jusqu'à quatre ans. La TD considère ces boursiers et ces candidats comme des candidats à des postes de stagiaires au sein de la Banque. Le deuxième est le programme Comblent le fossé de Valeurs Mobilières TD, qui s'adresse aux étudiants de deuxième et troisième année d'université de tous les domaines d'action et qui offre aux récipiendaires un stage d'été rémunéré de quatre mois, une bourse de 10 000 \$ et un mentor de Valeurs Mobilières TD.

3. Talents en herbe – États-Unis

Afin de recruter un bassin diversifié de talents pour les programmes de stages de niveau débutant et pour les postes à temps plein aux États-Unis, la TD fait appel à des universités situées principalement dans la région du centre du littoral de l'Atlantique. L'équipe Talents en herbe désigne actuellement ces écoles comme « principales » ou « cibles », les écoles « principales » étant identifiées pour le recrutement par Valeurs Mobilières TD et TD Bank, et les écoles « cibles » étant identifiées par l'équipe Talents en herbe pour le développement de relations plus approfondies. Bien que l'équipe Talents en herbe travaille régulièrement avec ces écoles principales et cibles, elle a identifié une opportunité de développer des relations plus approfondies avec les services d'orientation professionnelle et les recruteurs de ces écoles afin de construire une réserve de talents diversifiée plus significative.

Au cours de la saison de recrutement 2022, l'équipe Talents en herbe a participé à dix salons de l'emploi et des stages, dont cinq se sont déroulés dans des universités historiquement noires. De plus, la TD a organisé onze séances d'information en personne dans six universités différentes, ainsi que quatre séances d'information virtuelles pour les étudiants de divers collèges et universités. En plus de ces événements de recrutement, la TD a également mené des entretiens avec des étudiants de plus de 120 écoles et universités différentes.

La TD examine ses offres d'emploi afin d'assurer l'égalité des chances pour tous les candidats et a fait état d'une cohorte très diversifiée pour ses stages et ses embauches à temps plein en 2023 aux États-Unis. Pour son recrutement à temps plein de 2023, Valeurs Mobilières TD a proposé un nombre important d'offres à des personnes noires ou issues de minorités. De même, dans le cadre de son programme de stages, Valeurs Mobilières TD a proposé un nombre important d'offres à des candidats asiatiques, noirs ou hispaniques. TD Bank a également fait état d'une représentation diversifiée dans sa cohorte de recrues à temps plein pour 2023, avec un nombre substantiel d'offres faites à des candidats asiatiques, noirs ou hispaniques.

a) Partenariats de recrutement

L'équipe Talents en herbe utilise Veris Insights et Handshake pour faciliter le recrutement dans les établissements d'enseignement supérieur et les universités. Veris Insights est une société de conseil qui aide les entreprises à recruter au niveau universitaire²⁶. Périodiquement, la TD se connecte à Veris Insights pour informer Veris des sujets prioritaires de la TD, y compris des enjeux de D&I, liés au recrutement des talents issus de la génération Z. Veris Insights développe des recherches et des rapports sur des sujets demandés qui sont accessibles à tous les employés de la TD. Handshake est une plateforme de recrutement en ligne pour les étudiants et les diplômés de l'enseignement supérieur²⁷. Par l'entremise de Handshake, la TD reçoit des données qui reflètent la force de son recrutement de talents diversifiés aux États-Unis par rapport à ses concurrents. Chaque mois, la TD reçoit un rapport de Handshake qui fournit des renseignements sur les campagnes d'offres d'emploi de la TD par l'entremise de Handshake, y compris des renseignements démographiques sur les destinataires des offres d'emploi de la TD.

La TD entretient également des partenariats avec BLK Capital Management Corp, un organisme à but non lucratif appartenant à des Noirs et géré par des étudiants, qui vise à exposer les étudiants noirs au domaine de la gestion active des investissements²⁸, et Sponsors for Educational Opportunity²⁹, un organisme à but non lucratif qui offre un soutien en matière d'éducation et de carrière à des étudiants issus de milieux diversifiés. Bien que l'équipe Talents en herbe ne recueille pas actuellement de données pour évaluer l'efficacité de ces partenariats, l'équipe a par le passé évalué le niveau de soutien que les partenaires de recrutement apportaient à la TD dans son recrutement de talents divers et a réévalué certaines relations sur la base de ces évaluations.

b) Stratégie liée aux universités historiquement noires

La TD est également en train d'élaborer une stratégie visant à améliorer ses relations et ses efforts de recrutement auprès des universités historiquement noires. Cette stratégie est soutenue par le groupe de travail sur les universités historiquement noires, un groupe de bénévoles composé de 19 employés qui sont des

recruteurs, des spécialistes et des chefs d'entreprise de Valeurs Mobilières TD et de TD Bank. Dans le cadre de cette stratégie, la TD prévoit d'élaborer un cahier de stratégies spécifique qui articule une approche de partenariat unique pour chaque université historiquement noire. Comme pour sa stratégie globale, l'équipe Talents en herbe a identifié deux groupes d'écoles : les écoles « principales », avec lesquelles la TD entretient déjà des relations et qui seront au cœur de sa stratégie liée aux universités historiquement noires, et les écoles « cibles » que la Banque considère comme des écoles secondaires, soit en raison de leur emplacement par rapport à ses établissements, soit en raison de la profondeur actuelle de la relation entre l'école et la Banque. Le cahier de stratégies pour chaque école comprendra les différents leviers que la TD peut utiliser pour augmenter son recrutement auprès des universités historiquement noires.

Dans le cadre de sa stratégie, la TD prévoit de continuer à participer à des salons de l'emploi et à des activités de recrutement auprès des universités historiquement noires, ainsi qu'à parrainer des occasions de réseautage avec ces écoles.

La TD n'applique pas actuellement de stratégies similaires pour les établissements d'enseignement supérieur qui accueillent principalement des étudiants hispaniques ou des établissements d'enseignement supérieur qui accueillent principalement des étudiants issus de minorités, que ce soit au Canada ou aux États-Unis.

c) Programmes de stages

Valeurs Mobilières TD possède « TD Launch », un programme de développement professionnel de six semaines qui s'adresse aux étudiants de deuxième année d'université issus de milieux divers, y compris les étudiants de première génération. Le programme virtuel vise à aider les étudiants à débiter leur carrière dans les services financiers et comprend des séances qui présentent aux étudiants les différentes activités de la TD, fournissent des conseils pour les CV et les entretiens, partagent des renseignements sur les groupes-ressources de la TD et guident les étudiants sur la façon de postuler pour un stage à la TD. En 2023, près

de 50 étudiants ont participé au programme et six d'entre eux ont reçu une offre de stage à la TD.

En 2022, TD Bank a piloté un programme similaire appelé « Beyond the Campus », destiné à recruter des étudiants de première année et de deuxième année dans les universités historiquement noires et accueillant principalement des étudiants hispaniques ou issus des minorités. Le programme visait à guider les participants vers les deux programmes de stages d'été de la TD aux États-Unis : un programme de neuf semaines pour les jeunes diplômés qui se concentre sur l'augmentation de la diversité du pipeline afin de développer, d'évaluer et de recruter des talents en début de carrière pour le programme de stages junior de la TD; et un programme de stages d'été de dix semaines pour les jeunes diplômés qui sont ensuite encouragés à poser leur candidature pour rejoindre la TD à temps plein après l'obtention de leur diplôme. Dans le cadre du programme Beyond the Campus, la TD a eu du mal à convertir les participants au programme en embauches à temps plein et a mis le programme en pause pour le cycle de recrutement de 2023 afin de revoir son approche. L'équipe Talents en herbe collabore avec TD Bank et Valeurs Mobilières TD afin d'identifier les besoins des entreprises en matière de jeunes talents et évalue les moyens d'améliorer le taux d'inscription au programme Beyond the Campus.

4. Processus de recrutement

Les procédures de recrutement de la TD sont dirigées par l'équipe Acquisition de talents. Cette équipe a mis au point certaines mesures pour surveiller le respect des consignes D&I et atténuer les préjugés dans le processus de recrutement, y compris le développement d'une formation sur mesure appelée Embaucher la bonne personne.

La TD signale que l'équipe Acquisition de talents a également commencé à élargir son équipe pour inclure des recruteurs qui se concentrent sur les talents expérimentés et diversifiés; à partir de septembre 2023, l'équipe étant en train d'embaucher un recruteur axé sur les talents expérimentés autochtones. Aussi, la TD a entamé un processus d'examen du cycle de vie du recrutement, depuis les offres

d'emploi jusqu'à l'intégration dans l'entreprise, avec son « parcours du collègue ». Outre l'évaluation du cycle de vie de l'acquisition des talents pour les opportunités en général, le parcours du collègue permettra également d'évaluer la manière de créer une expérience inclusive pour les candidats et d'élaborer et de mettre en œuvre des recommandations pertinentes.

a) Programme Embaucher la bonne personne

Lancée en 2022, le programme Embaucher la bonne personne est une formation complète destinée aux collègues qui mènent des entretiens à la TD. La formation se compose d'un cours autodirigé et d'un atelier dirigé par un animateur. Elle présente aux personnes menant les entretiens les pratiques d'embauche gagnantes, l'importance de la cohérence dans les entretiens, les techniques d'entretien efficaces, l'évaluation des candidats et les capacités d'évaluation. La formation explique également comment développer une expérience d'entretien inclusive et comment atténuer les préjugés inconscients lors des entretiens. Les employés reçoivent également un guide de ressources de formation, un guide d'entretien, un guide de discussion pour les dirigeants, et sont orientés vers une formation supplémentaire sur les préjugés inconscients et le leadership inclusif sur la plateforme d'apprentissage interne de la TD (dont il est question à la page 68). Tous les employés au sein d'Acquisition de talents ont été invités à suivre le cours et, en juin 2023, 50 % d'entre eux l'avaient suivi.

b) Parcours du collègue

En 2022, la TD a lancé son Parcours du collègue, un examen interne des efforts déployés par la TD pour attirer, embaucher et intégrer des personnes talentueuses. L'équipe Parcours du collègue est composée de 33 employés de toute la Banque, dont des représentants des RH, du Marketing, de Pratique agile à grande échelle et de Diversité et Inclusion.

L'équipe Parcours du collègue a mené une étude sur les pratiques actuelles de la TD en matière de recrutement et d'embauche et a identifié les domaines dans lesquels la TD pourrait améliorer ses pratiques, notamment en ce qui concerne les

enjeux D&I et plus particulièrement les processus de recrutement et d'intégration. L'équipe collabore étroitement avec l'équipe Diversité et Inclusion et suit un processus itératif en plusieurs étapes pour identifier les améliorations possibles de ces pratiques, notamment en menant des recherches externes sur les meilleures pratiques, en développant un prototype de solution et un programme pilote, et en mettant en œuvre plusieurs points de contact avec les recruteurs et d'autres parties prenantes pour obtenir un retour d'information. Dans le cadre du parcours du collègue, l'équipe a identifié des possibilités d'amélioration, dont certaines concernaient des processus internes où la duplication des efforts ou les activités manuelles pouvaient être améliorées.

Certaines des mesures identifiées par l'équipe du Parcours du collègue soutiendront directement la diversité et l'inclusion ou aideront la TD à atténuer les préjugés. Par exemple, dans le cadre du parcours du collègue, l'équipe a testé les processus actuels de la TD avec différents « profils » qui représentent la diversité des différents types de candidats. Au fur et à mesure que l'équipe développe des solutions et des outils pour améliorer les processus de recrutement de la TD, elle continuera à utiliser des profils pour tester l'applicabilité des solutions à différentes populations. Le parcours du collègue est également soutenu par un membre de l'équipe Diversité et Inclusion qui examine tous les contenus créés ou révisés dans le cadre du parcours du collègue^{xii}.

En outre, l'équipe Parcours du collègue a également entamé un processus de révision des offres d'emploi de la TD afin d'améliorer l'utilisation d'un langage inclusif et d'atténuer les préjugés inconscients, et a indiqué qu'elle avait rafraîchi le site Web de la TD sur les carrières afin qu'il soit plus inclusif et qu'il reflète l'engagement de la TD à l'égard des enjeux D&I.

L'équipe Parcours du collègue a également identifié le besoin d'accroître la collecte de données auprès des candidats, ce qui permettrait d'éclairer les pratiques

^{xii} L'équipe Pratique agile à grande échelle est chargée d'aider les équipes à passer au cadre agile défini par la TD, qui met l'accent sur la découverte, l'apprentissage et l'amélioration continue plutôt que sur la mesure des résultats.

de recrutement de la TD en matière de D&I. À l'heure actuelle, la TD ne sollicite des commentaires sur le processus de recrutement qu'auprès des candidats qui ont été intégrés avec succès dans l'entreprise. L'équipe Parcours du collègue a identifié une occasion pour la TD de développer une boucle de rétroaction continue, par laquelle la TD sollicite les commentaires de tous les candidats sur leur expérience des processus de recrutement, d'embauche et d'intégration. L'équipe a également identifié un besoin de collecte et d'utilisation de données démographiques sur les candidats afin d'éclairer les pratiques de la TD en matière de diversité des candidats. Bien que la TD n'ait pas d'exigence ou de politique en matière de diversité à l'échelle de l'entreprise, l'équipe Acquisition de talents s'efforce de présenter aux responsables du recrutement une liste diversifiée de candidats qualifiés, même si l'accès aux données démographiques fournies par les candidats est limité.

Actuellement, dans certaines circonstances, et lorsque la loi l'autorise, l'équipe Gestion des talents peut s'appuyer sur des marqueurs visibles de la diversité pour déterminer si un groupe de candidats ou de nouveaux employés sont issus de milieux diversifiés^{xiii}. De même, de nombreux processus de recrutement de la TD sont gérés manuellement, sans le soutien d'un programme de gestion des relations avec la clientèle, qui pourrait être utilisé pour accroître l'efficacité tout au long du processus de recrutement.

L'équipe Parcours du collègue a constaté que les processus d'embauche diffèrent d'un secteur à l'autre au sein de la TD et d'un responsable du recrutement à l'autre. Par exemple, un premier entretien avec un candidat peut être mené avec un recruteur ou avec un responsable du recrutement. Par ailleurs, le nombre d'entretiens requis pour un candidat peut varier de un à douze, en fonction du

^{xiii} Bien qu'elle ne soit pas couramment utilisée, la pratique de l'identification visuelle des demandeurs est autorisée par la loi américaine. Par exemple, le ministère du Travail prévoit que, pour se conformer aux exigences de l'Office of Federal Contract Compliance Programs, les employeurs peuvent identifier les données démographiques d'un candidat par identification visuelle. *Voir General Affirmative Action Programs Frequently Asked Questions*, U.S. DOL, <https://www.dol.gov/agencies/ofccp/faqs/general-aaps#:~:text=L'identification visuelle est une forme acceptable servant à obtenir cette information.>

niveau et du type de poste. L'équipe Parcours du collègue a également permis à la TD de mettre en place un processus plus uniforme pour les entretiens. Actuellement, pour favoriser la normalisation de son processus d'entrevue, la TD a créé des questions d'entrevue liées au poste et portant sur les engagements communs de la TD, qui comprennent : penser comme un client, agir en propriétaire responsable, exécuter avec rapidité et efficacité, innover pour atteindre nos buts et favoriser le perfectionnement de nos collègues. Les engagements communs de la TD sont des comportements destinés à différencier la TD et à guider la façon dont les collègues gèrent l'entreprise, se développent en tant que leaders et se soutiennent les uns les autres.

Grâce à un programme interactif, les personnes menant les entretiens peuvent sélectionner des questions spécifiques qui sont reprises dans un guide d'entretien. Toutefois, ces questions et les guides d'entretien ne sont pas obligatoires et, dans la pratique, les personnes menant les entretiens utilisent différents formulaires d'entretien avec différentes questions d'entretien. L'équipe Parcours du collègue a permis de constater qu'une plus grande uniformité dans la procédure d'entretien favoriserait la cohérence de l'expérience des candidats et réduirait les éventuels préjugés inconscients et les effets disparates d'expériences de candidature très différentes.

Recommandations pour le recrutement

- La TD devrait améliorer la collecte et l'utilisation des données démographiques sur les candidats afin de mettre davantage l'accent sur la diversité des talents et d'effectuer une analyse plus poussée de l'approvisionnement en candidats.
- En s'appuyant sur sa stratégie liée aux universités historiquement noires et son groupe de travail connexe, la TD devrait envisager d'élaborer des stratégies et des groupes de travail similaires pour les établissements desservant les populations autochtones au Canada et pour les universités accueillant principalement des étudiants hispaniques ou issus des minorités aux États-Unis.
- La TD pourrait mettre en œuvre des pratiques supplémentaires pour atténuer les préjugés potentiels dans le processus de recrutement, par exemple :
 - Veiller à ce que tous les spécialistes, recruteurs et tous les autres collègues qui mènent les entretiens auprès des candidats suivent le module de formation *Embaucher la bonne personne* dans un délai déterminé après leur arrivée à la Banque et chaque année par la suite, ou mettre au point des mécanismes permettant de s'assurer que la formation est bien suivie, par exemple en y faisant référence dans le cadre du cycle d'examen annuel;
 - Normaliser davantage le processus d'entretien avec les candidats, ce qui pourrait inclure l'encouragement d'une utilisation cohérente de la série de questions d'entretien standard de la Banque, l'élargissement de la série de questions d'entretien standard et l'évaluation régulière du caractère inclusif des questions, la formalisation des participants aux entretiens et la normalisation du nombre d'entretiens requis, en fonction des opportunités qui sont au centre du Parcours du collègue.

B. Rémunération

L'un des principaux objectifs de la philosophie de rémunération de la TD est d'offrir une rémunération équitable à tous les collègues. Pour s'assurer que tous les employés sont rémunérés équitablement, la TD a mis en place des pratiques pour mesurer et évaluer la rémunération équitable, y compris des échelles de salaire et des objectifs d'incitation standard (par poste) pour la grande majorité des employés, une formation sur les pratiques de rémunération et l'approche de la Banque en matière de rémunération équitable, ainsi que des outils qui favorisent la cohérence dans la prise de décision. En outre, depuis 2018, la TD fait appel chaque année à un consultant pour réaliser un examen de l'équité salariale dans l'entreprise, qui est une évaluation statistique détaillée de la rémunération dans l'ensemble de la Banque. En 2022, l'analyse de la rémunération équitable de la TD en fonction de la race et de l'origine ethnique a révélé que les employés appartenant à une minorité visible au Canada gagnaient plus de 99 cents pour chaque dollar gagné par les employés n'appartenant pas à une minorité visible et que les employés appartenant à une minorité aux États-Unis gagnaient au moins 1 \$ pour chaque dollar gagné par les employés n'appartenant pas à une minorité.

L'équipe Rémunération établit des échelles salariales qui correspondent à une échelle de rémunération compétitive sur le marché pour des postes de même niveau. À l'exclusion des cadres, ces échelles salariales constituent le cadre dans lequel sont prises toutes les décisions en matière de rémunération (nouvelles embauches, promotions et augmentations de fin d'année). Les directeurs conservent le pouvoir discrétionnaire de fixer les salaires des échelles.

Les conseils aux directeurs sur ce processus sont axés sur les facteurs appropriés à prendre en compte pour déterminer le placement dans l'intervalle. Les lignes directrices visant à atténuer les préjugés inconscients ne sont pas explicitement couvertes.

Depuis 2018, la TD collabore chaque année avec un consultant pour effectuer une analyse de régression à variables multiples de tous les employés (à l'exception des employés rémunérés à la commission) au Canada et aux États-Unis afin

d'évaluer le salaire de base pour déterminer s'il est équitable en ce qui concerne le sexe et la race ou l'origine ethnique. Après l'analyse, la TD évalue les écarts salariaux ou les corrections nécessaires, en analysant ces écarts à la fois à l'échelle de l'entreprise et au niveau du secteur.

Une fois que l'équipe Rémunération a, avec son consultant, achevé son analyse de l'équité salariale et identifié les mesures correctives à prendre, elle attend que les gestionnaires de personnel soumettent leurs recommandations d'ajustements salariaux annuels avant d'informer les gestionnaires de personnel des éventuelles corrections de l'équité salariale. À ce moment-là, l'équipe Rémunération entame un dialogue avec les gestionnaires de personnel, au cours duquel ces derniers ont la possibilité de remettre en question les correctifs salariaux proposés et d'expliquer les facteurs ayant une incidence sur le salaire. Pour éviter que les décisions des responsables du recrutement concernant l'augmentation liée au rendement ne soient faussées ou modifiées par la connaissance d'une mesure corrective en cours, l'équipe Rémunération choisit délibérément le moment où elle communique sur la mesure corrective. L'intention de la TD est que les ajustements de salaire soient effectués en plus des augmentations annuelles recommandées par les gestionnaires de personnel.

Pour faire connaître les pratiques de la TD en matière de rémunération équitable et en faire comprendre l'importance aux employés, l'équipe Rémunération a mis au point un module d'apprentissage sur la plateforme d'apprentissage interne de la TD (dont il est question à la page 68) qui traite de la rémunération équitable. Le module décrit l'approche de la TD en matière de rémunération équitable, y compris les politiques et les processus qui constituent le fondement de l'approche, ainsi que le processus d'examen annuel des résultats en matière de rémunération équitable. Le module explique également ce que signifie le terme « écart salarial » et présente les écarts salariaux ajustés de la TD pour 2022 en ce qui concerne le sexe et la race.

Recommandations en matière de rémunération

- La TD devrait continuer à évaluer l'efficacité de ses pratiques de fixation des salaires et de ses processus de correction connexes afin d'atténuer le risque d'iniquité salariale et de s'assurer que toutes les mesures prises pour mettre en œuvre une rémunération équitable sont exécutées de façon appropriée.
- La TD pourrait envisager d'intégrer des renseignements sur la façon dont les préjugés inconscients peuvent influencer sur les décisions relatives au salaire de base dans une ressource existante ou un programme de formation à l'intention des gestionnaires concernés.

C. Avantages sociaux

La TD prend délibérément en compte les enjeux D&I lorsqu'elle apporte des améliorations à ses offres d'avantages sociaux, dans le but de rendre ces avantages accessibles, abordables et durables pour l'ensemble de l'effectif. La TD fait régulièrement appel à un consultant en avantages sociaux pour évaluer ses offres d'avantages, notamment en tenant compte des objectifs D&I, tant au Canada qu'aux États-Unis. En 2023, la TD a en outre engagé un consultant en avantages sociaux pour mener une enquête comparative ciblée au Canada afin d'évaluer les avantages sociaux de la TD par rapport à ses homologues du point de vue de la D&I. Cette enquête a examiné les renseignements relatifs aux prestations des régimes paramédicaux (aînés autochtones, thérapeutes Reiki et doulas), à l'aide à la navigation axée sur la diversité pour l'accès aux services, aux stratégies d'écoute en matière de D&I, ainsi qu'à d'autres points de contact liés aux enjeux D&I. L'équipe Avantages sociaux de la TD travaille également à la compilation de résumés d'avantages sociaux correspondant aux différents domaines d'action D&I. La TD a

reçu les conclusions de l'évaluation du consultant au cours de l'été 2023 et prévoit les utiliser pour améliorer le programme à l'avenir.

Pour s'assurer que la Banque offre des avantages sociaux significatifs et accessibles aux employés, la TD sollicite régulièrement les commentaires de ses employés. Aux États-Unis, l'équipe Avantages sociaux sollicite régulièrement les commentaires des groupes-ressources. Par exemple, en réponse au dialogue avec les groupes-ressources et en reconnaissant que différents employés peuvent avoir un accès différent aux professionnels de la santé, la TD a modifié son plan de santé pour permettre un deuxième avis médical.

La TD reçoit également les commentaires des employés sur les avantages sociaux liés aux enjeux D&I par le biais de séances d'écoute informelles organisées par les conseils de la diversité, par la sollicitation directe de commentaires de la part des employés et par les soumissions « G1iD », un programme par lequel les employés peuvent soumettre des idées d'amélioration (discuté à la page 67).

De manière plus générale, la TD reçoit divers commentaires de la part des employés concernant les avantages sociaux par le biais de sondages auprès des employés. Aux États-Unis, dans le cadre de l'inscription annuelle, la TD sonde également les employés sur leur compréhension des avantages sociaux et leur niveau de confort. Par exemple, en 2022, la TD a sondé ses employés aux États-Unis au sujet de l'inscription aux avantages sociaux, en leur demandant de répondre à des énoncés et à des questions.

Voici quelques exemples de questions posées : « Je comprends suffisamment bien les avantages offerts par cette entreprise pour pouvoir les utiliser efficacement », « Quelle méthode préférez-vous pour obtenir des renseignements sur vos avantages? » et « Les outils en ligne ont facilité vos décisions d'inscription ». La TD évalue les réponses à ces sondages, mais n'effectue pas d'analyse concernant les données démographiques des employés. La TD sollicite également les commentaires de ses employés sur les avantages sociaux, tant au Canada qu'aux États-Unis, par l'entremise du sondage annuel Info TD. Dans le cadre du sondage annuel d'inscription aux États-Unis et du sondage Info TD à l'échelle mondiale, la TD

donne aux employés l'occasion de fournir des commentaires écrits pertinents, qui sont ensuite examinés par l'équipe Avantages sociaux.

La TD a mis en œuvre un certain nombre de changements liés à l'équité raciale dans ses offres d'avantages sociaux en 2023, notamment ce qui suit : i) l'élargissement de la liste des dépenses admissibles dans le cadre des comptes de bien-être des employés pour les collègues de la TD au Canada afin d'inclure les guérisseurs autochtones et non traditionnels, tels que les aînés, les praticiens de la médecine chinoise et les thérapeutes Shiatsu ; et ii) l'octroi à tous les collègues de la TD au Canada de deux jours de congé personnel payés supplémentaires par an pour des raisons personnelles, y compris les fêtes religieuses et culturelles et les pratiques et cérémonies autochtones. En 2023, la TD a également embauché un « conseiller en bien-être » au sein de son équipe Avantages sociaux au Canada, qui assurera la liaison entre les équipes Avantages sociaux, Enjeux ESG et Diversité et Inclusion pour veiller à ce qu'elles travaillent en collaboration.

Pour favoriser davantage l'inclusion, la TD a mis sur pied un programme d'ambassadeurs du bien-être qui recrute des collègues pour agir à titre d'ambassadeurs du bien-être qui peuvent renseigner leurs collègues sur les avantages et les ressources de la Banque et promouvoir les programmes de bien-être. Les ambassadeurs reçoivent une trousse contenant des renseignements sur le thème ou le sujet afin qu'ils puissent sensibiliser leurs secteurs respectifs. En interviewant des personnes pour ces rôles d'ambassadeurs, la TD s'est efforcée de sélectionner un groupe diversifié et représentatif de ses effectifs.

La TD examine les inscriptions aux avantages sociaux en fonction de l'âge, du type de famille, du sexe et de l'ancienneté. Avec les prochaines améliorations de son système RH, la TD a l'intention d'évaluer la faisabilité de l'examen de la participation et de l'utilisation de diverses offres d'avantages sociaux en fonction du sexe, de la race et de l'origine ethnique, afin d'aider à identifier et à remédier à toute disparité potentielle.

Recommandation pour les avantages sociaux

- La TD devrait poursuivre ses efforts pour examiner ses programmes d'avantages sociaux sous l'angle de la diversité et de l'inclusion, notamment avec l'aide de son consultant en avantages sociaux, en tenant compte de la conception des programmes et en tirant parti des commentaires des employés et des données relatives à l'utilisation et à la participation.

VIII. Culture

Depuis près de 20 ans, la TD s'efforce d'intégrer la diversité et l'inclusion dans sa stratégie d'affaires et dans sa culture d'entreprise. La TD définit sa culture comme un ensemble de convictions et de valeurs qui influent sur les comportements, la prise de décisions et les pratiques commerciales. Ces convictions et ces valeurs sont énoncées dans le cadre de la culture TD, qui comprend sept piliers clés. Parmi ceux-ci, on trouve « Collègue » et « Diversité et Inclusion ». Les résultats souhaités pour le pilier Collègue comprennent le soutien : i) du bien-être des collègues; ii) d'un milieu de travail où les collègues peuvent s'épanouir et se perfectionner; et iii) d'une culture de bienveillance grâce à l'appréciation. Les résultats souhaités pour le pilier Diversité et Inclusion comprennent la promotion d'un effectif diversifié et inclusif, que la Banque considère comme essentiel à son objectif d'enrichir la vie de ses clients, de ses collectivités et de ses collègues.

La TD vise à atteindre ses objectifs liés à la culture par le biais de divers canaux d'engagement des employés, en organisant des formations liées aux enjeux D&I, en offrant des programmes de développement du leadership, d'apprentissage, de mentorat et de parrainage, en soutenant les groupes-ressources pour les employés, en évaluant les talents et le rendement, en accueillant des programmes liés à la diversité et l'inclusion, et par le biais de communications internes et externes liées aux enjeux D&I, parmi d'autres stratégies et initiatives.

A. Engagement des employés

La TD s'engage auprès de ses employés et évalue leurs points de vue sur la Banque par divers moyens, y compris des évaluations de la culture et un programme pour les employés visant à générer des idées d'amélioration (GiID), comme il est décrit ci-dessous, ainsi que le sondage annuel Info TD décrit ci-dessus à la page 18. Les autres canaux comprennent des présentations en direct et enregistrées, des ateliers, des groupes communautaires, des vidéos, des articles et des bulletins d'information.

1. Évaluations de la culture

Depuis 2021, la TD procède périodiquement à des évaluations de la culture afin de suivre ses progrès en ce qui concerne ses engagements en matière de culture d'entreprise, qui sont énoncés dans le cadre culturel de la Banque. Dans le cadre de l'évaluation de la culture, l'équipe Surveillance de la culture de la TD, qui fait partie de la fonction RH, interroge les employés dans l'ensemble de la Banque et mène des entretiens et des groupes de discussion avec les employés. Les résultats, qui sont intégrés dans le tableau de bord de l'entreprise et organisés par pilier, sont utilisés par l'équipe Supervision de la culture pour évaluer les progrès accomplis vers les résultats souhaités associés à chaque pilier, identifier les points forts de la culture et les possibilités d'amélioration, et orienter les efforts de mesures correctives là où c'est nécessaire et au sein de fonctions particulières. Par exemple, le tableau de bord de la diversité et de l'inclusion comprend des résultats pour une « représentation de la diversité au sein de l'équipe de direction » et « un milieu de travail inclusif et une représentation diversifiée plus large », et mesure les progrès vers les objectifs de représentation de la TD et les objectifs ambitieux pour les VP et les échelons supérieurs. Le tableau de bord est ensuite transmis à l'EHD, au conseil d'administration et à divers comités de gestion des risques, entre autres, afin d'informer les dirigeants des progrès réalisés par la TD en vue d'atteindre les résultats souhaités et de respecter les engagements pris pour chaque pilier, ainsi que d'harmoniser et de mettre en œuvre les recommandations relatives à chaque pilier.

L'équipe Surveillance de la culture suit les plans d'action pour tout secteur d'activité et pilier qui a identifié des possibilités d'amélioration des résultats souhaités.

2. GiD

La TD a mis en place GiD, un solide programme destiné aux employés qui vise à les inciter à partager leurs idées sur l'amélioration de l'expérience client et l'expérience collègue. Les employés peuvent soumettre des idées sur chaque segment d'exploitation et chaque segment fonctionnel, y compris dans les bureaux et succursales.

Depuis son lancement en février 2019, la TD a reçu plus de 50 000 idées de la part de ses employés. Un groupe d'employés de la TD, qui comprend une équipe GiID et un conseil de soutien, examine les idées soumises en vue d'une éventuelle entrée en vigueur et, en juillet 2023, près de 8 000 idées soumises avaient été mises en œuvre. Parmi les suggestions mises en œuvre, citons la possibilité pour les employés d'obtenir des évaluations (de novice à maître) pour les compétences développées (par exemple, l'analyse de données) qui peuvent être utilisées pour des opportunités de promotion interne, l'anonymisation des demandes d'emploi au stade de la sélection des candidatures en supprimant les noms énumérés pour atténuer le potentiel de préjugés inconscients, et la modification plus facile de l'identification du sexe dans les formulaires d'auto-identification, parmi d'autres.

B. Formations

La TD offre à ses employés une variété de formations bien conçues et détaillées sur la diversité et l'inclusion, destinées à favoriser un milieu de travail inclusif pour tous les employés. Ces formations obligatoires^{xiv} sont conçues en collaboration avec les responsables des domaines d'action, l'équipe de leadership et de développement, l'équipe D&I et le Service juridique. Exemples de formation :

- *La culture TD : Un milieu inclusif, adapté et accessible.* Conçue pour aider les collègues à comprendre comment ils peuvent favoriser une culture du respect en milieu de travail qui permette à chacun de contribuer pleinement, en mettant l'accent sur l'accessibilité et l'inclusion des personnes ayant des capacités diverses. La formation comprend des modules distincts pour les gestionnaires de personnel et ceux qui élaborent les politiques de la TD, ainsi que pour les personnes qui ne sont pas responsables du personnel.

^{xiv} Les formations La diversité et l'inclusion à la TD, Comprendre l'expérience des Noirs et Reconnaître le racisme envers les Noirs, le combattre et devenir antiraciste ne sont pas obligatoires dans les États américains où une telle exigence serait proscrite.

- *La diversité et l'inclusion à la TD.* Conçue pour fournir aux employés des connaissances de base sur la diversité et l'inclusion à la TD et sa culture de bienveillance, cette formation examine les concepts de reconnaissance des préjugés et la façon d'être un allié, et fournit des conseils sur les responsabilités en tant que collègue de la Banque afin d'assurer un milieu de travail inclusif et respectueux.
- *Leadership inclusif.* Conçue pour les nouveaux gestionnaires de personnel (niveaux 9 à 11) afin d'identifier les comportements comme les préjugés et autres comportements non inclusifs, elle comprend des ateliers vidéo sur les tactiques de leadership inclusif telles que l'identification et le traitement des préjugés inconscients, des feuilles de travail pour inciter à la réflexion sur l'inclusion lors de l'attribution de postes ouverts, et des plans d'action, entre autres outils de responsabilisation.
- *Comprendre l'expérience des Noirs.* Conçue pour sensibiliser les employés aux expériences auxquelles certaines personnes noires peuvent être confrontées au quotidien, y compris les effets négatifs du racisme et les microagressions courantes.
- *Reconnaître le racisme envers les Noirs, le combattre et devenir antiraciste.* Elle couvre des exemples de racisme envers les Noirs, des exemples de discrimination envers d'autres groupes sous-représentés et des conseils sur l'identification et le traitement des préjugés, y compris les préjugés inconscients, entre autres sujets. La TD complète cette formation par un guide à l'intention des collègues intitulé « Avoir des discussions sur la race et le racisme contre les Noirs ». La TD est également en train de développer un cours avancé sur l'équité qui approfondira ces sujets. La TD prévoit de déployer ce cours en 2024, en commençant par l'équipe des cadres supérieurs, puis en élargissant l'offre à l'ensemble de l'entreprise. La TD est également en train de mettre au point une formation améliorée en matière d'équité spécifique à l'EHD, en mettant l'accent sur l'apprentissage de l'identification et de la résolution des inégalités systémiques dans l'acquisition des talents, l'évaluation et la promotion, ainsi que dans l'expérience et les

processus des clients.

- *Formation sur la sensibilisation aux questions autochtones.* Ce cours destiné aux collègues au Canada aborde des sujets tels que la reconnaissance de l'héritage du système des pensionnats autochtones, l'adoption d'un langage et de gestes accueillants, la reconnaissance de la diversité culturelle des trois groupes distincts de peuples autochtones au Canada et l'identification de la manière dont les employés peuvent agir en faveur de la réconciliation. Il est appuyé par des séances de sensibilisation à la culture autochtone, animées par des chefs d'équipe et des responsables, qui permettent aux collègues de poser des questions à l'aide de messages. La TD étudie actuellement la possibilité d'élaborer des cours supplémentaires qui seront offerts par l'entremise de TD Essor, la plateforme de formation interne de la Banque, qui est décrite plus en détail à la page suivante 68.

Les progrès et les taux d'achèvement de ces formations obligatoires sont automatiquement suivis dans MaFormation par l'équipe Analyses et Productions de rapports, RH, et les gestionnaires des employés qui ne suivent pas ces formations reçoivent des notifications de la part des RH. Le fait de ne pas suivre les formations requises peut donner lieu à des mesures disciplinaires, bien que cela soit rare. Plus de 98 % des employés ont participé à ces formations.

C. Programmes de perfectionnement du leadership, d'apprentissage, de mentorat et de parrainage

La TD offre à ses employés une variété de programmes de perfectionnement du leadership, d'apprentissage, de mentorat et de parrainage conçus pour créer un milieu de travail respectueux et inclusif, et pour maintenir et développer un effectif diversifié. Bien que certains domaines d'action fassent le suivi de mesures pour évaluer le succès de ces programmes, comme le programme de mentorat Expérience des Noirs, l'équipe D&I ne recueille pas de données et ne fait pas le suivi de la participation à ces programmes à un niveau centralisé et ne ventile pas la participation en fonction des données démographiques, y compris pour les programmes ouverts à tous les employés de la TD.

1. Perfectionnement du leadership

La TD a mis au point une série de programmes de perfectionnement du leadership destinés à accélérer la croissance des meilleurs talents identifiés, y compris les talents diversifiés, et à les préparer à occuper des postes de direction au sein de la Banque. Ces programmes comprennent le Programme de leadership des diplômés, le programme sur l'incidence des directeurs principaux, le programme de perfectionnement des dirigeants destiné aux VPA et le programme de perfectionnement des dirigeants destiné aux VP. La TD s'efforce d'assurer un accès équitable à ces programmes pour tous les groupes démographiques et surveille de près la représentation dans ces programmes.

Le Programme de leadership des diplômés est un programme de deux ans, composé de quatre rotations de six mois, conçu pour attirer de nouveaux talents titulaires d'une maîtrise en administration des affaires ou d'une maîtrise technique afin de travailler dans des domaines émergents de la Banque. Depuis 2015, 68 employés ont participé au Programme de leadership des diplômés et actuellement, le programme sélectionne chaque année sept nouveaux employés pour y participer.

Le programme sur l'incidence des directeurs principaux est un programme de neuf mois conçu pour acquérir de l'expérience en matière de compétences émergentes en affaires, d'incidence sur la collectivité, ainsi que pour aider les participants à réaliser leur potentiel de leadership. Depuis 2015, 420 employés ont participé au programme, qui compte 70 nouveaux participants chaque année. Les capacités prioritaires du programme comprennent l'acceptation de la diversité, la gestion du changement et l'inspiration des autres. Le programme comprend : (i) une évaluation et un engagement avec un coach externe pour développer la conscience de soi et identifier les opportunités de croissance; (ii) quatre expériences d'immersion qui se déroulent virtuellement; et (iii) un projet de synthèse ESG. Dans le cadre du projet de synthèse ESG, les participants identifient les risques et les opportunités liés aux enjeux ESG pour la TD, apprennent à comprendre les risques environnementaux et pour la société, et explorent comment appliquer des solutions durables à la stratégie et aux modèles de l'entreprise.

Pour la cohorte 2021-2022 du programme sur l'incidence des directeurs principaux, la TD a constaté une représentation diversifiée parmi les participants, avec 49 % des participants déclarant faire partie des femmes, 40 % des participants déclarant faire partie des minorités visibles et 5 % des participants déclarant faire partie des Noirs.

Les programmes de perfectionnement des dirigeants destinés aux VPA et aux VP sont des programmes de dix mois qui comprennent : (i) deux expériences d'immersion en personne et une expérience d'immersion virtuelle; (ii) des programmes dirigés par des spécialistes du domaine sur le renforcement des capacités clés telles que « Talents et équipes » et « Leadership en réseau »; (iii) un perfectionnement sur mesure grâce à des évaluations individualisées du leadership; et (iv) un projet de synthèse désigné comme une « initiative prioritaire » par la Banque. Le programme de perfectionnement des dirigeants destiné aux VPA vise notamment à « utiliser l'empathie, l'authenticité et la confiance pour constituer des équipes performantes, productives et innovantes » et à « apprendre des stratégies pour inspirer et dynamiser les équipes en comprenant leurs besoins et leurs motivations ». En juillet 2023, la TD a déclaré que 172 employés ont participé au programme de perfectionnement des dirigeants destiné aux VPA de la TD depuis le début du programme en 2017, et 76 employés ont participé au programme de perfectionnement des dirigeants destiné aux VP de la TD depuis le début du programme en 2020.

En 2021 et en 2022, la TD a constaté une forte représentation diversifiée dans les deux programmes, les programmes destinés aux VPA et aux VP comptant 67 % et 56 % des participants déclarant faire partie des femmes, 35 % et 25 % des participants déclarant faire partie des minorités visibles, et 15 % et 12 % des participants déclarant faire partie des Noirs. Ces programmes comprennent des expériences d'immersion sur des thèmes spécifiques D&I. Par exemple, pour les programmes 2023, la TD a inclus un module intitulé « Cultiver l'inclusion par l'innovation et la responsabilisation », qui aborde des sujets tels que la responsabilisation en matière de D&I, le rôle du leadership en matière de D&I, les outils et les stratégies pour promouvoir la diversité et l'inclusion, l'innovation pour la responsabilisation en matière de D&I, et la façon de surmonter les difficultés liées

à la diversité et à l'inclusion.

La TD a également mis au point plusieurs programmes de perfectionnement du leadership de moindre envergure, en dehors des programmes de leadership à l'intention des meilleurs talents. Par exemple, au Canada, la TD offre le programme Inspiring Leaders aux collègues canadiens noirs, autochtones ou appartenant à une minorité visible désignés comme des talents du pipeline (niveaux L9 à L11) qui n'ont pas participé à un programme à l'intention des meilleurs talents. Ce programme de perfectionnement du leadership d'une durée d'un mois est conçu pour combattre les difficultés courantes auxquelles sont confrontées les communautés sous-représentées au sein des grandes organisations et pour développer des compétences qui les aideront à les surmonter, à s'épanouir et à faire preuve de leadership. Depuis le lancement du programme en 2014, il y a eu 19 cohortes, chacune composée de 24 participants. La TD dispose d'un programme similaire aux États-Unis, ouvert à tous les employés. Par ailleurs, la TD offre le Programme de préparation à occuper un poste de gestion à TD Bank pour les employés de niveau L10 à L12 de TD Bank. Ce programme de perfectionnement du leadership, d'une durée de 18 mois, comprend une formation théorique et pratique axée sur les compétences en matière de leadership, le sens des affaires, le développement professionnel et le réseautage. Il est conçu pour développer des compétences essentielles en matière de leadership et pour élargir la compréhension de la manière dont la Banque exerce ses activités. La cohorte la plus récente était diversifiée à environ 50 %. Sur une cohorte de 20 personnes, sept ont été promues à l'issue du programme. La Banque propose également des ateliers et des séries de conférences pour le Réseau des employés noirs et déploiera un programme similaire pour les collègues autochtones à l'automne 2023.

La TD sollicite les commentaires des participants aux programmes destinés aux meilleurs talents et évalue les programmes selon l'efficacité, l'uniformité, l'efficacité et les résultats. Il s'agit notamment d'évaluer les réponses de ces participants au sondage annuel Info TD, de réaliser un sondage sur l'incidence de la formation trois à six mois après le programme et de mener des entretiens avec les participants tout au long du programme. La TD suit les taux de promotion, de mutation latérale et de fidélisation de ces participants, et évalue les progrès réalisés

par les participants dans l'atteinte de leurs objectifs de perfectionnement personnel. La TD ne procède pas de la même manière pour tous les petits programmes de perfectionnement du leadership et n'évalue pas actuellement les résultats des programmes en fonction des données démographiques.

2. Apprentissage

La TD offre à ses employés l'accès à une plateforme d'apprentissage supplémentaire autodirigée, appelée TD Essor, qui héberge une variété de cours, de programmes, de plans et de « parcours d'apprentissage » liés à la D&I. Les parcours sont conçus pour renforcer les compétences techniques et non techniques et pour sensibiliser les employés à certains sujets. Quelques exemples de parcours : Introduction à TD Essor, Cybersécurité, Perfectionnement professionnel à la TD, Données et analyses – Principes fondamentaux, Diversité et inclusion à la TD, Esprit d'inclusion, et divers modules sur comment être un allié, combattre les préjugés et diriger de manière inclusive, entre autres. Ces parcours sont constitués de médias mixtes, y compris de communications externes par l'entremise d'Actualités TD, de balados, de vidéos de TD Tube et YouTube, d'articles, de cours internes (p. ex. L'avenir ici; le programme de formation sur les enjeux ESG; la formation sur les activités de la TD; et Prêts pour le leadership), de cours externes par l'entremise de Harvard ManageMentor (p. ex. Faire avancer les efforts de diversité de votre entreprise; Devenir un défenseur de la diversité; Qu'est-ce que la diversité et pourquoi est-elle importante? Diriger de manière inclusive; et Comprendre et combattre les préjugés), et d'autres tâches d'autoréflexion.

3. Mentorat

La TD offre un certain nombre de programmes de mentorat qui sont généralement conçus et mis en œuvre dans les segments d'exploitation et les segments fonctionnels, bien qu'il existe également des programmes de mentorat propres à chaque pays. Bien que la TD n'ait pas de programme officiel de mentorat centralisé, elle offre un programme informel de mentorat à l'échelle de l'entreprise qui permet aux employés de s'adresser à leurs gestionnaires de personnel et de demander un mentor. La relation de mentorat est « prise en charge » par le mentor

et la personne mentorée et soutenue par les gestionnaires de personnel au moyen de discussions régulières et continues sur le rendement et le perfectionnement. La TD offre également aux mentors et aux personnes mentorées, à l'échelle de l'entreprise, un « Guide de mentorat » et une « Trousse de mentorat » communs. En outre, certains domaines d'action, comme Les femmes à la TD, offrent des programmes de mentorat à l'échelle de l'entreprise qui sont ouverts à tous les employés. Au Canada, certains programmes de mentorat sont conçus spécifiquement pour les employés de certains domaines d'action, tandis qu'aux États-Unis, les programmes de mentorat sont ouverts à tous.

Au Canada, la TD offre, entre autres, les programmes de mentorat suivants à l'échelle de l'entreprise :

- *Programme de mentorat des Autochtones.* Conçu pour augmenter la représentation des talents autochtones et l'expérience des collègues autochtones, ce programme a été lancé en 2021 et comprend 30 participants à des postes de niveau 7 et d'échelons supérieurs de l'entreprise. La TD ne suit pas le jumelage des mentors et des personnes mentorées ni les cheminements de carrière après le jumelage.
- *Programme de mentorat du Comité de l'expérience des Noirs.* Ce programme de 18 mois comprend des modules sur différents domaines d'incidence pour les membres de la communauté noire, et l'incidence sur la carrière fait l'objet d'un suivi.
- *Programme de mentorat À chacun son mentor.* Ce programme de mentorat de groupe, conçu pour les employés noirs et étendu aux employés issus des minorités visibles dans au moins un secteur d'activité, comprend des séances de développement de carrière sur des sujets tels que la présence en entretien, les parcours et les options de carrière, la construction d'un réseau interne efficace et la création d'un profil LinkedIn/CV remarquable.

Aux États-Unis, TD Bank propose un programme de mentorat ouvert à tous

les employés et suit la participation en fonction des données démographiques. La cohorte la plus récente comprenait plus d'une douzaine d'employés qui ont suivi le programme, dont la moitié a été promue ou a bénéficié d'une mutation latérale au sein de la Banque après avoir suivi le programme avec succès.

4. Parrainage

La TD offre des programmes de parrainage dans certains segments d'exploitation et segments fonctionnels, ainsi que dans certains domaines d'action au Canada, bien que chacun d'entre eux en soit à un stade de développement différent. Voici quelques exemples de programmes de parrainage actuels :

- *Programme de parrainage Parcours de carrière, Expérience des collègues noirs.* Ce programme a été lancé en mai 2022 en tant que programme de parrainage à l'échelle de l'entreprise. Le programme de parrainage, piloté par le groupe Finances TD, comprend 10 employés canadiens sélectionnés dans le cadre du processus d'évaluation des talents (décrit plus en détail ci-dessous). Le programme est conçu pour aider les collègues noirs à progresser dans leur carrière et à augmenter leur représentation à des postes de niveau VPA et d'échelons supérieurs. Dans le cadre de ce programme, le vice-président principal du segment d'exploitation ou du segment fonctionnel est appelé à parrainer les participants au programme au fur et à mesure qu'ils progressent dans leur carrière. La TD prévoit de reproduire ce programme dans d'autres segments d'exploitation ou segments fonctionnels.
- *Programme de parrainage Leaders en action.* Ce programme de parrainage est destiné et ouvert aux employés des niveaux L11 à VP dans l'ensemble de TD Bank et du Canada. Plus de 200 employés ont participé à ce programme, qui comprend une formation externe animée par Harvard et neuf séances de coaching individuel avec un dirigeant responsable de la TD.
- *Programme Parrainage en action.* Ce programme de parrainage est destiné aux employés canadiens issus d'une minorité visible à des postes de niveaux

L9 à L11. Ce programme d'une durée d'un an permet aux participants de s'entretenir individuellement avec des hauts dirigeants afin d'acquérir des expériences et de progresser dans le cadre de leurs fonctions. Il y a eu deux cohortes, composées de 47 employés noirs et de 66 employés issus de minorités visibles.

- *Programme de parrainage de l'équipe de la diversité de la direction de TD Bank.* Ce programme a été lancé à l'été 2023 pour tous les employés à des postes de niveaux L11 à VPA et est conçu pour perfectionner les candidats à des postes de VP et d'échelons supérieurs. La TD signale que le programme a un taux d'utilisation élevé parmi les collègues diversifiés, en particulier les femmes noires. Le programme met en relation des employés avec des cadres de niveau de premier vice-président issu du conseil de la diversité de TD Bank et soutient leur apprentissage par l'entremise d'un programme de coaching.

D. Groupes-ressources

La TD considère les groupes-ressources pour les employés comme un élément important de la promotion de la communauté au sein de l'entreprise. En 2008, depuis la création d'un groupe-ressource pour les employés issus des populations autochtones, la Banque a mis en place plus de 20 groupes-ressources, connus à l'interne sous le nom de groupes de ressources professionnelles et de groupes-ressources pour les employés, pour les communautés d'employés liées à chaque domaine d'action, y compris : Les femmes à la TD, Réseau multiculturel de la TD, Réseau des employés noirs, Personnes ayant différentes capacités, 2ELGBTQ+, La TD salue (anciens combattants) aux États-Unis et Cercle autochtone à la TD au Canada. Certains d'entre eux relèvent d'autres groupes-ressources. Par exemple, les groupes-ressources qui relèvent du Réseau multiculturel de la TD sont les suivants : Le groupe-ressource pour les employés panasiatiques de la TD (comité Ascend@TD) (qui comprend le Réseau des employés sud-asiatiques, le groupe-ressource des dirigeants d'origine asiatique de l'Est et du Sud-Est, le Réseau des employés chinois de la TD, et le Réseau des employés coréens de la TD), le Comité des dirigeants latino-américains, et divers groupes du Réseau multiculturel des segments

d'exploitation et des segments fonctionnels. Les groupes-ressources comptent au total plus de 51 000 membres.

Certains de ces groupes-ressources, comme le Réseau des employés noirs, ont également des sections dans certaines régions et dans certains segments d'exploitation et certains segments fonctionnels, mais ce n'est pas le cas partout dans la Banque. Par exemple, il n'existe des groupes-ressources pour Autochtones que dans certains segments d'exploitation, certains segments fonctionnels et certaines régions du Canada, bien que la TD s'efforce de mettre en place des groupes-ressources pour Autochtones dans tous les segments d'exploitation, tous les segments fonctionnels et toutes les régions du Canada. En outre, la représentation au sein des groupes varie considérablement en raison des différences de représentation au sein de l'organisation et de l'orientation et de l'approche de chaque groupe.

Chaque groupe-ressource dispose d'un dirigeant responsable et est dirigé par des employés bénévoles. Les groupes-ressources disposent d'un financement central et peuvent également obtenir un financement supplémentaire de la part de segments d'exploitation ou de segments fonctionnels s'ils travaillent avec l'un deux pour répondre à un besoin spécifique ou dans le cadre d'un événement particulier. Les groupes-ressources soutiennent souvent les responsables et les consultants des domaines d'action en planifiant et en organisant des événements locaux liés aux domaines d'action.

Pour faciliter la communication, la TD héberge des pages intranet pour chaque groupe-ressource lié aux domaines d'action pour les collègues au Canada et aux États-Unis. Ces pages intranet contiennent des renseignements sur les événements à venir, les initiatives, les programmes, les ressources, les occasions de leadership et de développement de carrière, les billets de blogues ainsi que des renseignements sur le patrimoine, l'histoire et la culture. Certaines pages contiennent également des vidéos enregistrées d'événements et de conférences passés.

E. Évaluations des talents et du rendement

1. Évaluation et examen des talents

L'équipe Gestion des talents, Collègues et Culture de la TD a mis au point une série de formations et de contrôles pour atténuer les préjugés dans les processus d'évaluation des talents et du rendement, notamment en contrôlant chaque année le taux de participation de la diversité dans son bassin des meilleurs talents.

Tout au long de ce processus, avec le soutien des partenaires d'affaires RH, les chefs d'unité identifient les « talents de base », c'est-à-dire la majorité des employés; les « talents en perfectionnement », c'est-à-dire les employés que les chefs d'unité considèrent comme ayant le potentiel de faire partie des meilleurs talents; et, comme indiqué ci-dessus, les « meilleurs talents », c'est-à-dire les employés que les chefs d'unité considèrent comme ayant le potentiel pour occuper des postes de direction importants au sein de la Banque.

Les partenaires d'affaires RH apportent leur soutien aux chefs d'unité afin de s'assurer que la diversité des talents est prise en compte dans les groupes de talents en perfectionnement et des meilleurs talents. Par exemple, ces partenaires d'affaires veillent à ce que les évaluations soient cohérentes, mènent des discussions avec les chefs d'unité pour garantir des résultats équitables et les accompagnent pour qu'ils surmontent les préjugés. Pour atteindre ces objectifs, la TD offre aux partenaires d'affaires une formation pertinente qui comprend un module sur la gestion des préjugés inconscients chez les autres, des conseils sur les divers types de préjugés inconscients et des renseignements sur la façon dont les préjugés inconscients peuvent avoir une incidence sur l'évaluation des talents, la gestion de la relève et le perfectionnement des talents. Les partenaires d'affaires reçoivent également des documents de référence qui renforcent les concepts appris lors de la formation.

2. Évaluations du rendement et reconnaissance D&I

En plus du processus d'évaluation des talents, les employés participent chaque

année à des évaluations de fin d'année afin d'évaluer leur rendement. Dans le cadre de ce processus, les gestionnaires de personnel reçoivent un Guide d'évaluation du rendement qui leur rappelle qu'ils doivent être conscients des préjugés inconscients et qui contient un lien vers une ressource fournissant des renseignements supplémentaires sur la définition des préjugés inconscients et sur la manière de les atténuer. Bien que certains segments d'exploitation et segments fonctionnels prennent en compte les contributions d'un employé en matière de D&I dans le cadre de leur évaluation du rendement, cette pratique n'est pas uniforme dans l'ensemble de la Banque.

La TD décerne une récompense D&I par trimestre à un employé de chaque segment d'exploitation et chaque segment fonctionnel pour ses contributions en matière de D&I.

F. Programmes D&I

La TD offre de nombreux programmes D&I à l'échelle de l'entreprise, y compris des sommets, des moments liés au patrimoine, des événements, des galas et d'autres initiatives, dans tous les domaines d'action. Les programmes sont ouverts à tous les employés. En plus de ces événements organisés à l'échelle de l'entreprise, les segments d'exploitation et les segments fonctionnels organisent également leurs propres événements. La TD interroge régulièrement les participants pour obtenir leurs commentaires après les événements et effectue des analyses des données des sondages menés auprès des employés afin d'identifier les tendances démographiques. L'équipe Diversité et Inclusion tient à jour un lecteur réseau partagé contenant les programmes de l'ensemble de l'entreprise, mais ce lecteur ne contient pas de renseignements sur les événements et les initiatives de chaque segment d'exploitation et chaque segment fonctionnel et n'est accessible qu'à l'équipe D&I; il n'est pas partagé avec ceux qui exécutent les programmes des segments d'exploitation et des segments fonctionnels au sein de la Banque.

Le sommet sur l'inclusion et la diversité à l'échelle mondiale de la TD, qui s'est tenu pour la première fois en 2019, est l'événement phare de l'année de la Banque en matière de D&I. Le sommet est ouvert à tous les employés de la TD et

comprend quatre jours de programmes en personne et virtuels, avec des intervenants internes et externes. Les hauts dirigeants de la Banque, tels que le président du Groupe et chef de la direction et plusieurs membres de l'EHD, participent régulièrement au sommet sur l'inclusion et la diversité. De plus, la TD organise chaque année un sommet du Réseau multiculturel, ouvert à tous les employés, qui comprend un panel de six collègues issus de milieux diversifiés, un conférencier d'honneur et des observations du comité de direction du domaine d'action du réseau multiculturel.

Tout au long de l'année, la TD organise des événements et des programmes en lien avec les moments liés au patrimoine de chaque domaine d'action. Le chef de la direction de la TD prend généralement la parole lors de chaque événement de lancement. Par exemple, la TD organise une série d'événements à l'occasion du Mois de l'histoire des Noirs au Canada et aux États-Unis, de Juneteenth et du Jour de l'émancipation aux États-Unis, du Mois du patrimoine asiatique au Canada et aux États-Unis, du Mois du patrimoine hispanique aux États-Unis et du Mois du patrimoine latino-américain au Canada. Ces événements font souvent intervenir des conférenciers externes et internes, et accueillent des célébrations, des conférences et des éléments éducatifs. En outre, la TD organise également des événements commémorant les peuples autochtones. Il s'agit notamment de la Journée nationale des peuples autochtones, de la Journée internationale des peuples autochtones et de la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation. Des milliers d'employés de la TD participent généralement à ces événements.

La TD organise également des galas et des banquets pour les événements liés au patrimoine, dont beaucoup sont proposés depuis plus de dix ans, notamment un banquet pour le Nouvel An chinois au Canada, un banquet pour Diwali au Canada, une série de galas pour le Nouvel An lunaire aux États-Unis et au Canada, et un gala de l'Asie du Sud au Canada. Ouverts à tous, des milliers d'employés de la TD y participent, souvent vêtus d'habits traditionnels, y compris le chef de la direction de la TD et d'autres hauts dirigeants. Ces événements comprennent souvent des spectacles d'ouverture, un discours d'ouverture, des observations du chef de la direction de la TD, des prix et des cadeaux, ainsi que d'autres divertissements, notamment des défilés de mode et des spectacles de danse. Ces événements sont

financés par les segments d'exploitation et les segments fonctionnels individuels et par l'équipe Diversité et Inclusion de la TD. Les employés paient également une petite somme pour acheter des billets pour les événements.

La TD organise des événements et facilite la mise en place de programmes destinés à sensibiliser le public à des domaines d'action spécifiques. Voici quelques-uns de ces événements : (i) le port d'un chandail orange lors de la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation pour sensibiliser et reconnaître l'incidence des pensionnats sur les peuples autochtones du Canada; (ii) la commémoration des femmes, des filles et des personnes bispirituelles autochtones disparues et assassinées; (iii) les événements du forum des dirigeants noirs axés sur la représentation des dirigeants noirs à la TD, l'expérience collègue, le racisme envers les Noirs, la rémunération équitable, l'impact social et la responsabilité sociale; (iv) la série En toute franchise organisée par le Réseau des employés noirs et le Réseau multiculturel; et (v) la série de vidéos informatives « Expérience des Noirs liée aux services bancaires ».

G. Communications D&I

La TD élabore diverses communications internes D&I à l'intention de ses employés, notamment des bulletins d'information, des campagnes vidéo, des guides et des initiatives de sensibilisation. Voici quelques exemples de ces communications : (i) un guide sur le ramadan qui présente le contexte de la fête et donne des conseils sur la façon de soutenir les collègues pendant le ramadan, notamment en respectant les engagements en matière de prière, en organisant des réunions plus tôt dans la journée lorsque le niveau d'énergie est le plus élevé et en célébrant la rupture du jeûne (Aïd al-Fitr); (ii) des bulletins mensuels sur les peuples autochtones; (iii) des vidéos intitulées « Je m'appelle... » dans lesquelles des employés de la TD discutent de la façon de prononcer correctement leur nom et de la signification culturelle de ce nom. En lien avec ces vidéos, la TD a déployé une fonctionnalité sur Microsoft Teams et dans les signatures de courriel qui permet aux employés d'inclure un enregistrement de la prononciation exacte de leur nom.

En outre, la TD publie une variété d'articles, de vidéos et de billets de

blogues relatifs à la D&I sur sa page Web externe Actualités TD30. La TD héberge également une plateforme externe, le Centre de ressources sur l'équité, conçue pour servir de ressource afin d'aider les équipes à intégrer une perspective d'équité dans leurs processus, projets et solutions³¹. Ce centre comprend des ressources, des termes, des modèles, des profils et des processus ouvertement disponibles pour les utilisateurs afin d'intégrer des pratiques de conception inclusive dans la résolution de problèmes³².

Recommandations pour la culture

- La TD pourrait envisager d'améliorer ses formations existantes en matière de D&I afin d'atteindre le niveau de sophistication des formations « Reconnaître le racisme envers les Noirs, le combattre et devenir antiraciste » et « Sensibilisation aux questions autochtones » et de s'assurer que ces formations s'adressent à un large éventail de communautés sous-représentées. De plus, la TD devrait poursuivre la mise en œuvre de la formation avancée sur l'équité auprès des gestionnaires de personnel, des cadres supérieurs et de l'équipe de la haute direction.
- La TD devrait envisager d'améliorer les communications avec les employés au sujet des programmes de mentorat et de parrainage existants afin d'encourager et d'augmenter la participation à ces programmes. La TD devrait également envisager d'officialiser et de centraliser ses programmes de mentorat existants et d'offrir un programme de parrainage à l'échelle de l'entreprise, en tirant parti des leçons tirées des programmes de mentorat et de parrainage plus petits, propres à un segment d'exploitation, à un segment fonctionnel ou à un domaine d'action. Dans la mesure où la TD ne le fait pas actuellement, la Banque devrait centraliser le suivi des données démographiques des participants à ses programmes de mentorat et de parrainage afin d'assurer une inscription équitable et de suivre systématiquement les cheminements de carrière des participants aux programmes par rapport à celles des non-

participants, en fonction des données démographiques, afin d'en évaluer l'incidence.

- En ce qui concerne ses programmes de perfectionnement du leadership, la TD devrait continuer à étudier les possibilités d'intégrer davantage les objectifs de D&I, continuer à promouvoir et à évaluer l'inscription des collègues diversifiés pour assurer une participation équitable, et faire connaître les cours aux employés afin qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour profiter des occasions de perfectionnement. Par ailleurs, la TD devrait continuer à suivre de manière cohérente les cheminements de carrière (taux de promotion, de fidélisation et de mutation latérale) des participants aux programmes à l'intention des meilleurs talents, et identifier les occasions de suivre les cheminements de carrière dans le cadre des programmes de perfectionnement du leadership de moindre envergure, par rapport aux non-participants, en fonction des données démographiques, afin d'en évaluer l'incidence.
- Pour mieux faire connaître à l'interne les programmes et les événements D&I, la TD devrait envisager d'accroître sa communication et sa promotion des programmes et des événements D&I, ainsi que de centraliser davantage le suivi de ces événements, au besoin.
- La TD devrait étudier les occasions d'accroître la visibilité des groupes-ressources et de favoriser l'adhésion à ces derniers, par exemple en faisant mieux connaître les groupes-ressources tout au long du cycle de vie des employés et en exploitant les données démographiques des employés pour encourager l'adhésion. La TD devrait poursuivre ses efforts pour promouvoir la collaboration croisée entre les groupes-ressources, en particulier les sous-groupes d'un même groupe-ressource (p. ex. le Réseau multiculturel), afin d'élargir l'incidence du groupe-ressource. La TD devrait également poursuivre ses efforts pour développer davantage les groupes-ressources dans les régions, les segments d'exploitation, les segments fonctionnels et les domaines d'action, et évaluer si les groupes-ressources sont financés de manière cohérente et équitable. La TD devrait poursuivre ses efforts pour examiner ses programmes d'avantages sociaux

sous l'angle de la diversité et de l'inclusion, notamment avec l'aide de son consultant en avantages sociaux, en tenant compte de la conception des programmes et en tirant parti des commentaires des employés et des données relatives à l'utilisation et à la participation.

¹ Sophie Ireland, *Biggest Banks In The World, As Measured By Total Assets, 2023*, CEOWORLD MAG. (Apr. 2, 2023), <https://ceoworld.biz/2023/04/02/biggest-banks-in-the-world-as-measured-by-total-assets-2023/>; Profil de la TD (31 juillet 2022), https://web.archive.org/web/20221013025207/https://www.tdbank.com/exc/pdf/TD_Bank_Corporate_Profile.pdf.

² TD, *Rapport sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance*, pages 53 et 54 (2022), <https://www.td.com/content/dam/tdcom/canada/about-td/pdf/esg/2022-esg-report-fr.pdf> (Rapport ESG 2022).

³ TD, *Rapport sur La promesse TD Prêts à agir 2022*, pages 2 et 3 (2022), <https://www.td.com/content/dam/tdcom/canada/about-td/pdf/esg/2022-tdrc-report-fr.pdf>.

⁴ Bharat Masrani, *Déclaration de Bharat Masrani : Des mesures supplémentaires prises pour lutter contre le racisme et ses répercussions* (14 juillet 2020), <https://actualites.td.com/ca/fr/article/declaration-de-bharat-masrani-des-mesures-supplementaires-prises-pour-lutter-contre-le-racisme-et-ses-repercussions?lang=swap>.

⁵ Voir le rapport ESG 2022 à la page 8.

⁶ Voir *id*, *À propos de la TD*, TD, <https://www.td.com/ca/fr/a-propos-de-la-td>; Rapport ESG 2022, page 90. *Profil de la société*, TD, <https://www.td.com/ca/fr/a-propos-de-la-td/profil-de-la-societe>.

⁷ Voir *Profil de la société*, TD, <https://www.td.com/ca/fr/a-propos-de-la-td/profil-de-la-societe>.

⁸ Voir *Membres du Conseil d'administration*, TD, <https://www.td.com/ca/fr/a-propos-de-la-td/profil-de-la-societe/comites-du-conseil>.

⁹ Voir *Avis d'assemblée annuelle 2023 des détenteurs d'actions ordinaires et circulaire de*

procuration de la direction, Assemblée annuelle du 20 avril 2023, La Banque Toronto-Dominion, page 103, <https://www.td.com/content/dam/tdcom/canada/about-td/pdf/td-investor-2023-proxy-fr.pdf>.

¹⁰ Voir *id.*

¹¹ Voir TD, *Rapport de responsabilité d'entreprise*, page 41 (2003), <https://www.td.com/content/dam/tdcom/canada/about-td/pdf/esg/td-crr-2003-report.pdf>.

¹² Voir *Rapport ESG 2022*, page 88.

¹³ *Id.*

¹⁴ *Id.*

¹⁵ Voir *Avis d'assemblée annuelle 2022 des détenteurs d'actions ordinaires et circulaire de procuration de la direction, Assemblée annuelle du 14 avril 2022*, La Banque Toronto-Dominion, page 31, <https://www.td.com/francais/document/PDF/investor/2022/F-2022-Proxy-Circular.pdf> (Circulaire de procuration 2022).

¹⁶ *Id.*, page 31.

¹⁷ Voir *id.*; Bharat Masrani, *Déclaration de Bharat Masrani : Des mesures supplémentaires prises pour lutter contre le racisme et ses répercussions*, voir note 3.

¹⁸ Voir *Circulaire de procuration*, page 31.

¹⁹ Voir *Information sur l'entreprise : Haute direction*, TD, <https://www.td.com/francais/a-propos-du-gfbtd/information-sur-lentreprise/profil-executif/chefs-de-groupe/index.jsp>.

²⁰ Voir *Avis d'assemblée annuelle 2021 des détenteurs d'actions ordinaires et circulaire de procuration de la direction, Assemblée annuelle du 1er avril 2021*, La Banque Toronto-Dominion, page 29, <https://www.td.com/francais/document/PDF/investor/2021/F-2021-Proxy-Circular.pdf>.

²¹ Voir, *id.*; Masrani, *Déclaration de Bharat Masrani : Des mesures supplémentaires prises pour lutter contre le racisme et ses répercussions*, voir note 3.

²² Voir *Rapport ESG 2022*, page 54.

²³ Voir *id.*

²⁴ Voir TD, *Principes pour une assurance responsable – Déclaration annuelle 2021*, <https://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2022/05/2021-Principles-for-Sustainable-Insurance-Annual-Disclosure-FR.pdf>.

²⁵ Voir *id.*

²⁶ Veris Insights, <https://verisinsights.com/>.

²⁷ Join Handshake, <https://joinhandshake.com/>.

²⁸ BLK Capital Management, <https://www.blkcapitalmanagement.org/about>.

²⁹ SEO, <https://www.seo-usa.org/>.

³⁰ Voir le site *Actualités TD*, TD, <https://actualites.td.com/ca/fr/?lang=swap>.

³¹ *Bienvenue au Centre de ressources sur l'équité*, <https://www.centrederessourcessurlequite.com>.

³² Voir *id.*