

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

Le but :

augmenter la diversité dans la profession juridique

Le rêve :

qu'un jour, un guide comme celui-ci ne sera pas nécessaire.



Leadership

Recrutement

Perfectionnement professionnel, rétention du personnel et avancement

Éducation et formation

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

ISBN 978-1-897086-52-0
Août 2007

© L'Association du Barreau canadien
500-865 avenue Carling
Ottawa, (Ontario) K1S 5S8
Tél. : (613) 237-2925/(800) 267-8860
Télécopieur : (613) 237-0185
info@cba.org
www.cba.org

TOUS DROITS RÉSERVÉS

Aucune partie de ce recueil ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit ou de quelque manière que ce soit sans la permission écrite de l'éditeur.

Imprimé au Canada
Available in English

Table des matières

Introduction	5
Deux concepts importants	7
Quatre thèmes	7
Leadership	9
Analysez votre milieu de travail	9
Cernez les problèmes	9
Examinez les normes et hypothèses dans le milieu de travail	11
Établissez et communiquez un engagement au sein de l'organisation	11
Élaborez des politiques et mécanismes	13
Évaluez les résultats	15
Recrutement	17
Coopérez avec les écoles de droit	17
Offrez des possibilités d'emploi	19
Menez des entrevues exemptes de biais	21
Perfectionnement professionnel, rétention du personnel et avancement	23
Offrez des possibilités d'avancement	23
Tenez compte de la diversité dans votre plan d'affaires	25
Prévoyez des horaires de travail souples et des accommodements pour les responsabilités familiales	27
Tenez compte des besoins des personnes handicapées	27
Tenez compte des diverses religions et cultures	29
Offrez un programme de mentorat	31
Soutenez les avocats provenant de communautés diverses	31
Ouvrez la porte aux autres	33
Éducation et formation	35
Continuez d'apprendre	35
Conclusion	37
Notes de bas de page	41
Bibliographie	43
Politiques de l'Association du Barreau canadien en matière d'équité et de diversité	47
Remerciements	49

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

« À mesure que les minorités acquièrent un plus grand pouvoir d'achat et que leur mode de vie devient plus aisé, les marchés multiculturels prennent une importance économique croissante. Cette évolution attire davantage d'entreprises qui se font concurrence pour une part de marché dans les communautés minoritaires. »

DiversityBusiness.com

« La diversité de notre population signifie que les besoins des travailleurs et des consommateurs canadiens sont eux-mêmes de plus en plus divers. Un cabinet d'avocats qui accepte cette réalité en s'efforçant de comprendre, prévoir et servir ces besoins se placera en bonne position dans son domaine¹. ... La mise en œuvre d'une politique sur la diversité et l'équité aidera un cabinet d'avocats à représenter et servir la population diversifiée du Canada tout en profitant au cabinet lui-même ..., maximisant le rendement de chaque personne au cabinet en faisant en sorte que des possibilités de réussir sont accessibles quelles que soient les caractéristiques personnelles². »

Law Society of Alberta

« Les organisations de la profession juridique devraient aller au-delà de l'observation des obligations et se placer à l'avant-garde face à l'équité et la diversité ... de façon à promouvoir les meilleures pratiques dans la profession et à encourager la profession à tenir compte des besoins spéciaux des différentes communautés auxquelles elle offre des services juridiques. »

Law Society of England and Wales

L'Association du Barreau canadien a affirmé qu'elle « fait la promotion de l'égalité au sein de la profession juridique et se voue à l'élimination de la discrimination ». Conformément à son mandat en faveur de l'égalité, elle tient à faire la promotion de l'égalité dans la profession juridique par les moyens suivants :

- (a) aider à éliminer la discrimination au sein de la profession juridique;
- (b) aider à éliminer la discrimination dans la pratique du droit et dans la prestation de services juridiques;
- (c) offrir des programmes et des services afin d'assurer l'égalité des sexes au sein de la profession juridique et dans le système légal;
- (d) aider à éliminer la discrimination dans le droit et l'administration de la justice.

Plan stratégique 2007-2012 Association du Barreau canadien

Aujourd'hui, on accepte généralement que la diversité est favorable aux affaires. Un marché intérieur qui change rapidement et les possibilités qu'offre la mondialisation amènent nécessairement les entreprises à reconnaître que leur avenir doit s'appuyer sur une diversité accrue au sein de leur effectif et de leur clientèle. Des rapports émanant entre autres du Conference Board du Canada, de la Banque Royale et de Catalyst Canada confirment les avantages de la diversité et démontrent que les entreprises qui connaissent le succès – y compris les cabinets d'avocats et autres organismes juridiques – sont celles qui élaborent et réalisent des initiatives visant l'équité et la diversité.

Le présent **guide de l'équité et de la diversité** facilitera et rehaussera les efforts visant à promouvoir l'équité et la diversité dans les cabinets d'avocats et autres organisations de la profession juridique (écoles de droit, ministères gouvernementaux, organismes de réglementation et associations volontaires). L'hypothèse de base est que l'équité et la diversité sont des exigences fondamentales des affaires et qu'elles doivent se retrouver dans tous les aspects du milieu de travail. Le présent **guide** peut servir aux fins suivantes :

- prendre l'initiative en adoptant des stratégies visant l'équité et la diversité comme partie intégrante des pratiques d'affaires de base, et le faire savoir;
- élaborer des plans d'action qui rehausseront la représentation dans toutes les activités du milieu de travail – par exemple le recrutement, l'accès aux dossiers lucratifs, le mentorat et les installations;
- mesurer l'évolution au fil du temps et établir des repères permettant de jauger les réalisations.

Agir

Dans les initiatives visant l'équité et la diversité, une démarche bien planifiée et systématique apportera des résultats positifs. Le **guide** présente une variété de stratégies, évitant les solutions standardisées. Les pages de gauche constituent un manuel de ressources offrant de l'information ainsi que des références tirées de diverses sources. Les pages de droite décrivent les étapes concrètes à franchir lorsqu'il s'agit de consentir des efforts en matière d'équité et de diversité.

Ce **guide** invite les avocats à assumer le leadership et à s'engager en faveur de l'équité et de la diversité à long terme. Il traduit le fait que la valeur réside dans l'action.

L'Association du Barreau canadien tient à faire ce qu'elle peut pour appuyer les efforts consacrés à l'équité et la diversité. Nous espérons que le présent **guide** sera utile. C'est avec plaisir que nous répondrons à vos questions.

Renseignements :

1-800-267-8860 ou (613) 237-2925, ou info@cba.org

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

Le rapport *The Changing Face of the Ontario Legal Profession 1971-2001*³, commandé par le Barreau du Haut-Canada, a analysé la composition démographique de la profession juridique.

Ontario, 2001	Données de recensement	Profession juridique	Écart
Population blanche	79,4%	90,2%	(10,8%)
Femmes	51	35,1%	(15,9%)
Membres de communautés racialisées	19%	9,2%	(9,8%)
Autochtones	1,6%	Moins de 1 %	(Moins de 1 %)

Une étude de l'American Bar Association (ABA) a établi qu'aux États-Unis, la profession juridique est à plus de 92 p. 100 blanche et moins de 8 p. 100 racialisée, contre respectivement 70 p. 100 et 30 p. 100 de l'ensemble de la population américaine. L'ABA note que [Traduction] « comme le démontrent ces statistiques, la profession juridique a beaucoup à faire avant de refléter la diversité ethnique et raciale de la population générale »⁴.

La Chicago Bar Association a encouragé les entreprises locales à souscrire à une déclaration de principe sur la diversité dans laquelle elle exprime aux cabinets d'avocats son ferme engagement envers l'objectif de la diversité dans le milieu de travail. La déclaration affirme ceci :

[TRADUCTION]

« Nos entreprises font affaires partout aux États-Unis et au monde, et nous attachons une grande valeur aux perspectives et expériences variées qui se trouvent uniquement dans un lieu de travail diversifié. Nos entreprises reconnaissent que la diversité crée un environnement plus vaste et plus riche, source d'une réflexion et de solutions plus créatives. Nous croyons donc que la promotion de la diversité est essentielle au succès de nos entreprises respectives. C'est du reste la bonne chose à faire. (...) Nous nous attendons à ce que les cabinets d'avocats qui représentent nos entreprises s'emploient à promouvoir la diversité dans leur milieu de travail. En prenant nos décisions respectives sur le choix de conseillers juridiques externes, nous accorderons une grande importance à l'engagement et aux résultats d'un cabinet en ce sens. »⁵

L'analyse de rentabilisation : Les géants américains du monde des affaires Wal-Mart, Visa International, Del Monte et Pitney Bowes s'attendent à ce que les cabinets de leurs conseillers juridiques externes comptent d'importants effectifs de femmes et de membres de minorités parmi les avocats de rang supérieur. Wal-Mart a dit à ses 100 principaux cabinets d'avocats qu'ils doivent avoir au moins une personne de couleur et une femme parmi les cinq premiers avocats chargés des relations clients qui lui fournissent des services juridiques⁶.

Deux concepts importants

Groupes sous-représentés

Dans le passé, les personnes provenant de certains groupes sociaux ont été exclues de la pratique du droit. Les Autochtones, les personnes handicapées, les personnes de groupes racialisés, les personnes de diverses religions et croyances, les gais, lesbiennes, transsexuels et autres personnes aux orientations sexuelles différentes, les femmes et les francophones hors Québec ont tous été confrontés à des obstacles pour se faire admettre comme membres de plein droit de la profession juridique. Le présent guide les désigne sous l'expression « groupes sous-représentés ».

Avocats provenant de communautés diverses

Le guide utilise aussi l'expression « avocats provenant de communautés diverses ». Elle tient compte de toutes les différences pertinentes à la planification et la mise en œuvre d'initiatives en matière d'équité et de diversité, telles que : âge, sexe, race, aptitudes physiques, appartenance religieuse, foi et croyances.

Quatre thèmes

Le présent guide est divisé en fonction de quatre thèmes qui traduisent une approche planifiée et systématique des initiatives visant l'équité et la diversité et qui sont essentiels à leur succès.

Leadership

Démontrer son engagement en faveur de l'équité et de la diversité par des pratiques de leadership et de régie cohérentes

Recrutement

Embaucher des avocats compétents qui représentent la diversité de la communauté

Perfectionnement professionnel, rétention du personnel et avancement

Former dans tous les aspects du travail et de la prise de décisions en milieu de travail des avocats provenant de communautés diverses et sous-représentées et leur offrir des possibilités d'avancement, sans perdre son investissement

Éducation et formation

Offrir de l'éducation et de la formation permanente à tous les avocats et autres employés afin qu'ils connaissent mieux les enjeux de l'équité et de la diversité et qu'ils y soient plus sensibles

Allstate perçoit un avantage concurrentiel dans la diversité

Comme de nombreuses grandes entreprises, Allstate a commencé à lancer des initiatives visant la diversité dans les années 1960. Récemment, l'entreprise a créé un conseil de la diversité composé de 14 décideurs de niveau hiérarchique supérieur; il est chargé d'intégrer la diversité dans la stratégie d'affaires de l'entreprise. Le conseil est parrainé par le président du conseil d'administration et le PDG d'Allstate. Allstate reconnaît qu'en misant sur la diversité, elle pourra attirer et retenir les collaborateurs les plus compétents et les plus brillants, et surpasser la concurrence en tirant parti de l'évolution démographique du marché. L'entreprise réagit ainsi aux projections suivantes concernant les États-Unis :

- la part du pouvoir d'achat des personnes de couleur augmentera à 25 p. 100 d'ici 2007;
- les femmes formeront 48 p. 100 de la population active d'ici 2015;
- 40 p. 100 de la population active sera d'origine latino, africaine ou asiatique d'ici 2025.

Allstate a adopté une structure de direction lui permettant de faire face à ces changements dans le monde du travail et dans la société, et d'en tirer parti.

L'importance d'un langage non sexiste

Le langage façonne dans une très grande mesure nos réalités sociales et la façon dont nous percevons et comprenons nos expériences sociales. Il incombe à tous les membres de la profession juridique de communiquer entre eux, avec leurs clients et avec le public d'une façon qui soutienne l'équité et la diversité.

Bien qu'il puisse paraître évident qu'un langage sexiste ou autrement péjoratif ou fondé sur des stéréotypes peut blesser la personne qui l'entend ou le lit, ce qui est moins reconnu est la façon dont un tel langage renforce les obstacles qui s'opposent aux femmes dans la profession. Comme l'affirme la Law Society of British Columbia dans sa politique modèle sur le langage non sexiste :

[TRADUCTION]

« Lorsque le langage traduit un préjugé à l'encontre des femmes, il renforce les obstacles à la participation pleine et égale des femmes dans la société. »⁷

L'ABC et certains barreaux provinciaux ont établi des lignes directrices à l'intention de la profession, pour aider les avocats qui tiennent à communiquer de façon non sexiste⁸.

Le document *Gender Neutral Communication Guidelines* de la Law Society of Saskatchewan soutient qu'une terminologie non sexiste évitera que les communications soient mal comprises ou offensantes, et qu'elle aidera à supprimer les obstacles à la participation égale des femmes à la profession et à la société en général⁹.

Les personnes appartenant à des groupes sous-représentés peuvent aussi faire l'objet d'un langage inapproprié ou dépréciateur. Comme il peut être difficile de choisir les mots justes, il vaut toujours mieux demander à une ou des personnes du groupe sous-représenté en cause des suggestions en vue d'améliorer le langage. L'utilisation d'un langage inclusif et respectueux est essentielle aux pratiques visant l'équité.

Analysez votre milieu de travail

- Réfléchissez à la meilleure façon d'explorer les questions d'équité et de diversité dans votre milieu de travail et d'en faire un processus inclusif.
- Déterminez le nombre de personnes provenant de communautés diverses qui sont employées, et leur situation – par exemple stagiaire, avocat salarié, associé, chercheur, gestionnaire ou directeur.
- Déterminez le moyen dont le rendement au travail est évalué et le lien entre les évaluations et les augmentations salariales ainsi que l'avancement.
- Examinez les façons dont des possibilités de perfectionnement professionnel – par exemple projets variés, possibilités de collaborer avec des employés chevronnés, voyages formation – sont offertes aux avocats provenant de communautés diverses.
- Examinez la participation des avocats provenant de communautés diverses à des associations juridiques et professionnelles externes.
- Examinez la façon dont les pratiques visant l'équité et la diversité sont intégrées aux plans d'affaires et plans stratégiques, surtout en ce qui concerne le recrutement, l'embauche, le maintien en poste et l'avancement, et ce, à l'égard des étudiants en droit et des stagiaires autant que des avocats salariés, des gestionnaires et des associés.
- Examinez la façon dont les plans visant l'équité et la diversité sont communiqués et assurez-vous qu'ils prévoient des buts, objectifs, délais, produits livrables et résultats positifs précis.
- Examinez les politiques internes et externes pour vous assurer qu'elles appuient les principes de l'équité et de la diversité.
- Inspectez les locaux de votre milieu de travail pour vous assurer qu'ils sont accessibles aux personnes à mobilité réduite.

Cernez les problèmes

Voici certains indicateurs de problèmes d'équité dans un milieu de travail :

- fort taux de roulement parmi les personnes provenant de certains groupes sous-représentés;
- sous-représentation de groupes divers parmi les avocats principaux, les gestionnaires et les associés;
- différence de rémunération et d'accès aux dossiers importants pour les avocats provenant de groupes divers;
- manque de participation des avocats provenant de groupes divers à la recherche de clients, aux travaux de comités importants et aux activités d'organisations externes;
- manque de membres des groupes divers dans les postes de débutant – par exemple étudiants, stagiaires, nouveaux avocats salariés, personnel de soutien;
- manque de possibilités de mentorat pour les avocats provenant de groupes divers;
- plaintes de harcèlement et de discrimination formulées par les étudiants, avocats ou employés de soutien provenant de communautés diverses.

Politiques sur le harcèlement

Le document *Model Harassment Policy* de la Law Society of Alberta rappelle aux juristes que la plupart des formes de harcèlement en milieu de travail sont des infractions en vertu de la loi et des violations des règles de la conduite professionnelle. Sa politique recommande que les cabinets adoptent un énoncé de principes clair et vigoureux dans lequel ils s'engagent à prendre des mesures disciplinaires « sévères » à l'égard des personnes qui se seraient livrées à une conduite relevant du harcèlement en milieu de travail, quel que soit leur rang hiérarchique dans le cabinet. La politique modèle prévoit aussi que les cabinets déclarent leur engagement à l'appui des employés victimes de harcèlement de la part de personnes extérieures au cabinet telles que clients, avocats de parties adverses, personnel du tribunal et juges¹⁰.

Le document *Model Policy on Respectful Workplace* de la Société du Barreau du Manitoba suggère qu'en plus d'aborder les motifs d'interdiction prévus par les lois sur les droits de la personne, les politiques des cabinets traitent aussi du comportement irrespectueux, qu'on appelle communément harcèlement personnel. Il s'agit là du comportement qui déprécie une personne et cause un embarras mais qui n'est pas nécessairement visé par des dispositions législatives. La politique indique la responsabilité juridique et professionnelle, et elle encourage les cabinets à renseigner et former ses associés, avocats salariés et employés de soutien à titre de mesure de prévention¹¹.

Le Barreau du Haut-Canada a mis au point à l'intention des cabinets un guide de ressources sur le harcèlement en milieu de travail. Il présente des modèles de politique et de procédure de traitement des plaintes, et il examine la responsabilité juridique et professionnelle d'un cabinet pour ce qui est de prévenir le harcèlement et d'y réagir, ainsi que les avantages à disposer de politiques et formalités consignées par écrit. Le guide aborde aussi la façon de réagir au harcèlement pratiqué par des personnes qui ne sont pas des employés ou des membres du cabinet. Enfin, il présente des conseils sur l'élaboration de politiques à l'intention des petits cabinets¹².

La politique modèle de la Law Society of British Columbia en matière d'équité en milieu de travail encourage les cabinets à appliquer les principes de l'équité à tous les aspects de leurs pratiques en milieu de travail, y compris les activités ayant lieu à l'extérieur du bureau. La politique suggère aux cabinets d'organiser des activités professionnelles dans des lieux qui accordent des privilèges égaux aux hommes et aux femmes, de veiller à ce que les divertissements organisés à l'intention des clients comprennent des activités intéressantes aussi bien les hommes que les femmes, et de s'assurer que ces activités soient pour les femmes avocates des occasions propices d'accueillir des clients hommes et femmes¹³.

Diverses sociétés du Barreau ont créé un poste d'ombudsman en matière d'équité ou de conseiller en matière de discrimination et de harcèlement afin d'offrir aux membres de la profession, à titre confidentiel, des conseils, de l'information et de l'aide lorsqu'ils ont à traiter de questions de discrimination ou de harcèlement. De l'information et de la formation sur les enjeux liés à l'équité figurent aussi parmi les services proposés à la profession.

Examinez les normes et hypothèses dans le milieu de travail

Les normes et les pratiques culturelles en milieu de travail peuvent produire un effet profondément négatif chez les avocats provenant de communautés diverses. Posez les questions suivantes pour déterminer quelles hypothèses sont sous-jacentes dans votre milieu de travail.

- quels sont les jours revêtant une importance culturelle ou religieuse qui sont célébrés? Comment sont-ils célébrés?
- qui participe aux séances de sensibilisation à la diversité et à la sous-représentation de personnes provenant de communautés diverses?
- les avocats provenant de communautés diverses connaissent-ils le même succès que les autres? Quel soutien reçoivent-ils? Quel accès ont-ils aux différents dossiers et aux différents clients?
- quels sont les avocats qui progressent? Quels sont ceux qui ont les dossiers les plus prestigieux? Quels sont ceux qui siègent aux comités importants? Quels sont ceux qui siègent au comité d'embauche? Quels sont ceux qui siègent aux comités qui décident de la rémunération, de l'avancement?
- comment les questions de la diversité et de la sous-représentation sont-elles discutées aux réunions de comités, aux séances d'éducation et aux retraites?
- quelles occasions les avocats provenant de communautés diverses ont-ils d'interagir entre eux? Avec d'autres membres de l'organisation? Avec les gestionnaires principaux? Avec les clients?
- y a-t-il des hypothèses qui sous-tendent l'embauche et l'évaluation et qui produisent un effet négatif sur les avocats provenant de communautés diverses?

Établissez et communiquez un engagement au sein de l'organisation

Les milieux de travail qui respectent le mieux la diversité ont des cadres supérieurs qui par leur leadership démontrent continuellement leur engagement envers l'équité. Voici des stratégies efficaces en ce sens :

- faites souscrire les cadres supérieurs à toutes les communications sur les initiatives en matière d'équité et de diversité;
- communiquez en recourant à des moyens qui sont inclusifs et respectueux des expériences de vie des avocats provenant de communautés sous-représentées et diverses;
- employez une variété de méthodes, comme sites Web et courriels, pour informer les gens dans le milieu de travail et à l'externe de vos engagements, attentes et résultats en matière d'équité et de diversité;
- créez un comité de l'équité et de la diversité en prévoyant :
 - ◆ qu'il comprenne des représentants des communautés sous-représentées et diverses de tous les secteurs de l'organisation;
 - ◆ qu'il soit dirigé par un champion très respecté et déterminé;

Examen des systèmes d'emploi

Afin d'attirer et de conserver les collaborateurs les plus compétents et les plus brillants, de nombreuses organisations commencent par reconsidérer et restructurer leurs systèmes d'emploi. Les grandes étapes sont les suivantes : fixer un but, préciser la portée du travail et veiller à la présence de structures de prise de décisions.

Fixer un but :

Voici un exemple d'énoncé du but :

Notre but consiste à utiliser dans la gestion des ressources humaines des systèmes, pratiques et afin d'attirer, de recruter, et de conserver un effectif qui est représentatif de la diversité de notre communauté et d'en faire la promotion. Nous voulons employer davantage de femmes, d'Autochtones et de personnes de groupes racialisés ainsi que de personnes de différentes religions et cultures. Nous procéderons à un examen méthodique de nos systèmes de gestion des ressources humaines afin de repérer les éventuels obstacles systémiques et d'apporter des solutions aux problèmes.

Préciser la portée du travail :

1. Dresser un profil démographique de l'effectif actuel et le comparer aux données démographiques de la province ou du territoire et de la collectivité, en portant une attention particulière à la race, au sexe et aux peuples autochtones.
2. Examiner au sein de l'organisation :
 - les méthodes de recrutement actif;
 - les méthodes et outils de sélection;
 - les systèmes de gestion du rendement;
 - les possibilités de mobilité professionnelle;
 - les pratiques de relations avec les employés;
 - les formalités lors du départ d'un employé;
 - les systèmes de gestion des talents;
 - les systèmes d'apprentissage et de perfectionnement.
3. Veiller à combler les besoins en matière de :
 - cadre de gouvernance clair;
 - reddition de comptes;
 - procédés et structures pour la gestion des projets visant l'équité;
 - stratégies d'atténuation en cas de retards lors de la mise en place de nouvelles structures de reddition de comptes.

- ◆ qu'il ait un lien direct avec le comité de gestion et le principal dirigeant.
- prévoyez de l'éducation et de la formation sur l'équité et la diversité pour les cadres importants ainsi que les membres du comité de l'équité et de la diversité, et encouragez la participation aux conférences sur l'équité et la diversité;
- prévoyez des sujets liés à l'équité et à la diversité aux réunions des comités importants et aux retraites.

Élaborez des politiques et mécanismes

La mise en place de politiques est un pas en vue d'assurer la conformité d'une organisation aux lois sur les droits de la personne et aux codes de conduite des professions. Les politiques précisent les mesures positives à prendre afin de promouvoir l'équité et la diversité et elles prévoient un processus en cas d'allégation de harcèlement ou de discrimination.

Selon les meilleures pratiques, les politiques sur l'équité :

- contiennent un énoncé clair d'engagement et des définitions conformes aux lois sur les droits de la personne, en vue de régler les situations de discrimination et de harcèlement et de promouvoir l'équité et la diversité;
- créent un groupe de conseillers comprenant des membres de l'organisation parmi les plus respectés et des représentants de diverses communautés qui répondront aux questions, clarifieront la politique et examineront les options;
- encouragent la déclaration des incidents et protègent les plaignants contre les représailles;
- fixent des attentes claires à l'égard des clients et prévoient des mécanismes clairs permettant aux avocats et aux employés de signaler les violations de la politique de la part des clients;
- définissent une procédure claire pour le règlement des plaintes, y compris mode alternatif de règlement des différends, médiation et enquêtes;
- assurent la confidentialité voulue dans le traitement des plaintes, surtout au sujet de l'identité des plaignants, des personnes mises en cause et des témoins;
- prévoient des mesures disciplinaires à l'égard des personnes visées par des plaintes justifiées et des personnes qui soulèveraient des accusations malicieuses en présentant une plainte;
- prévoient un mécanisme de suivi pour reconnaître les récidivistes et, le cas échéant, prévoient des conséquences appropriées à leur égard;
- prévoient la production d'un rapport annuel sur les plaintes et leur règlement, rédigé en coopération avec le comité de l'équité et de la diversité à l'intention de la haute direction;
- établissent des politiques et des mécanismes proactifs appuyant les initiatives en faveur de l'équité et de la diversité;

Veiller à la présence de structures de prise de décisions :

La reconsidération et la restructuration des systèmes d'emploi soulèveront des questions de capacité. La tâche peut exiger des ressources externes, et en particulier de l'expertise en matière de stratégies antiracistes et favorables à l'équité hommes-femmes. En outre, des questions de respect de la vie privée et d'autres préoccupations (par exemple au sujet du profilage) peuvent survenir au moment de dresser un profil démographique du milieu de travail.

Il s'agit de prévoir suffisamment de ressources et d'assurer une direction et un engagement soutenus de la part des niveaux hiérarchiques supérieurs.

La diversité à Dallas

En 2006, le Dallas Diversity Task Force a effectué un sondage parmi les 20 plus grands cabinets d'avocats de Dallas (Texas), dans le cadre d'un projet collaboratif réunissant la Dallas Asian American Bar Association, la Dallas Hispanic Bar Association et la J.L. Turner Legal Association. Le rapport qui en est issu, *Law Firm Diversity Report, Dallas – 2006*, indique à quel point les cabinets réussissent à attirer et conserver des avocats d'origines diverses. Il présente aussi une analyse comparative des cabinets et une analyse qualitative des stratégies utilisées pour recruter et conserver les avocats provenant de communautés sous-représentées et diverses, et assurer leur avancement. Le rapport est accessible à www.diversitytaskforce.com.

- prévoient pour tous les employés de l'éducation et de la formation continue sur les politiques et mécanismes de l'équité et de la diversité, de sorte qu'elles soient clairement communiquées et comprises.

Évaluez les résultats

Une fois qu'un milieu de travail s'engage à mettre en œuvre une initiative visant l'équité et la diversité, les cadres supérieurs et autres dirigeants doivent assumer la responsabilité de sa bonne exécution et de la réalisation des résultats attendus. Ils peuvent le faire en prenant les moyens suivants :

- jauger le progrès à l'égard des buts de l'équité et de la diversité et communiquer les résultats à tous;
- veiller à ce que les chefs de file du cabinet, les responsables de groupes de pratique et les directeurs de sections aient des buts en matière d'équité et de diversité et rendent compte de leur réalisation;
- s'assurer que les mesures du rendement évaluent équitablement les gens en fonction de leur poste;
- reconnaître les réalisations des avocats de groupes divers et les faire connaître dans votre milieu de travail.

Faire de la publicité différemment

Le fait d'être attentif aux moyens utilisés pour communiquer et au contenu des communications peut aider à attirer des employés et des clients d'origines diverses. En voici des exemples :

- la Nova Scotia Barristers' Society soutient que dans le cadre de ses efforts de recrutement, un cabinet devrait envisager de faire de la publicité non seulement dans les grands médias, mais aussi dans les journaux ethnoculturels, communautaires et alternatifs¹⁴;
- le Barreau du Haut-Canada a annoncé des offres d'emploi dans des journaux communautaires et alternatifs, et a utilisé des médias non traditionnels pour faire connaître ses activités d'éducation publique.

Entrevues exemptes de biais

Le document *Articling Interview Guide for Equity in Employment* de la Nova Scotia Barristers' Society insiste sur le fait qu'un système équitable de recrutement et de sélection doit garantir que toutes les méthodes de sélection constituent une évaluation valable et pertinente des compétences et qualités d'une personne et s'appliquent uniformément à tous les candidats. Le guide fournit aux cabinets des techniques et de l'information sur les entrevues exemptes de biais, sur l'évaluation des personnes relativement aux compétences nécessaires à l'emploi; de plus, il présente un modèle en vue de l'élaboration de questions pour une entrevue relative à un emploi. L'organisme met l'accent sur une évaluation cohérente et pertinente à l'emploi comme moyen de parer aux biais qui peuvent conditionner l'évaluation; il note ceci :

[TRADUCTION]

« Un des principaux obstacles à l'embauche et à la progression de personnes provenant de groupes qui ont toujours été marginaux est la quête, par la plupart des cabinets d'avocats, de personnes qui « cadrent » avec l'organisation. Il en résulte que les personnes ne correspondant pas au profil avec lequel la personne menant l'entrevue est à l'aise ou auquel elle est habituée ne réussissent pas l'étape de l'entrevue. »¹⁵

Le document *Best Practices for Employment Interviews* de la Société du Barreau du Manitoba souligne le fait qu'un candidat peut s'intégrer au cabinet même s'il n'a pas le même profil que tous les autres¹⁶. La Société rappelle à ses membres leurs devoirs en vertu de la loi et de son propre code de déontologie, recommandant que les employeurs posent uniquement des questions logiquement reliées à l'emploi, qu'ils posent les mêmes questions à tous les candidats et que l'équipe menant les entrevues soit aussi diversifiée et inclusive que possible¹⁷.

La Law Society of Alberta fait valoir que l'adoption par un cabinet d'une politique ferme et écrite rappellera aux personnes participant au recrutement et aux entrevues les interdictions prévues par la loi en matière de discrimination dans les entrevues d'emploi. De telles lignes directrices :

Le but : les gens travaillant dans un cabinet d'avocats ou un organisme juridique devraient être représentatifs de la diversité au sein des écoles de droit et de la communauté en général.

Coopérez avec les écoles de droit

Les écoles de droit sont les portes d'entrée de la profession juridique pour les avocats. Les cabinets d'avocats et les organismes qui emploient des avocats peuvent coopérer avec les écoles de droit pour réaliser le but d'une profession qui soit représentative de la population canadienne en prenant les mesures suivantes :

- travailler avec les conseillers en orientation des écoles de droit afin de créer des possibilités pour les étudiants en droit provenant de communautés diverses;
- encourager les écoles de droit à recueillir des données sur les qualités personnelles des étudiants et à les communiquer, pour aider les employeurs à recruter des candidats provenant de communautés diverses et sous-représentées;
- veiller à ce que les doyens, les conseillers en orientation et les enseignants des écoles de droit connaissent vos aspirations en matière d'équité et de diversité;
- travailler avec les écoles de droit en vue de parrainer des programmes éducatifs visant à attirer les membres des communautés diverses et en particulier des communautés sous-représentées à étudier en droit;
- travailler avec les écoles de droit afin d'offrir des bourses aux étudiants en droit provenant de communautés diverses et en particulier de communautés sous-représentées;
- profiter de chaque occasion de parler directement avec des étudiants en droit provenant de communautés diverses au sujet de l'engagement de l'organisation en faveur de l'équité et de la diversité;
- fixer des buts de recrutement sur les plans de l'équité et de la diversité lorsqu'ils embauchent des étudiants des écoles de droit.

[TRADUCTION]

« feront en sorte que les entrevues soient menées dans le but et de telle façon qu'elles facilitent la sélection de candidats possédant les qualités, aptitudes et intérêts pertinents, sans exclure ou désavantager des candidats en fonction du sexe, de la race ou d'autres caractéristiques personnelles non pertinentes. »¹⁸

Cabinets d'avocats coopérant avec des écoles de droit – Leçons d'Amérique

On trouve de nombreux exemples de cabinets d'avocats coopérant avec des écoles de droit afin de favoriser une plus grande diversité dans la profession juridique et de façon à joindre les personnes provenant de communautés sous-représentées. En voici des exemples :

Haynes & Boone s.r.l a créé le Haynes & Boone Minority Scholars Program à l'intention des étudiants en première année à l'école de droit SMU Dedman et à l'école de droit de l'université du Texas. Cette initiative du cabinet lui a valu de recevoir en 2002 le prestigieux prix Thomas L. Sager décerné par la Minority Corporate Counsel Association. Le prix reconnaissait les efforts déployés par le cabinet pour améliorer l'embauche, la rétention et la promotion des « minorités » et des femmes¹⁹.

En coopération avec des écoles de droit de partout aux États-Unis, l'ABA a créé le Legal Opportunity Scholarship Fund pour aider les étudiants qui n'auraient autrement pas les moyens de payer des études en droit²⁰.

La Bar Association of San Francisco a créé les programmes Bay Area Minority Summer Clerkship et le Bay Area Minority Law Student Scholarship²¹.

Le groupe Sponsors for Educational Opportunity, à New York, a créé un programme de stages dans le domaine du droit des sociétés. Les stagiaires ont des possibilités de coopérer avec des avocats établis, à des dossiers allant de transactions majeures entre entreprises à des projets bénévoles²².

L'initiative *Pipeline to Diversity in the Legal Profession* de l'American Corporate Counsel aide les cabinets d'avocats, grâce à des programmes de mentorat, de rayonnement et d'éducation, à recruter davantage de candidats et à mieux conserver les avocats provenant de groupes minoritaires²³. Dans un de ses projets, des étudiants en droit donnent des cours accrédités dans les écoles secondaires.

Le cabinet LeBeof, Lamb, Greene & MacRae s.r.l.²⁴ participe chaque année aux conférences de recrutement d'étudiants organisées par la Black Law Students Association ainsi qu'au programme Legal Outreach, qui vise à encourager les étudiants d'écoles secondaires en milieu urbain défavorisé à envisager une carrière en droit.

Le cabinet Faegre & Benson s.r.l.²⁵ coopère avec la Minnesota Minority Recruitment Conference et la Southeastern Minority Job Fair, qui organisent des salons de l'emploi visant à attirer des avocats de couleur.

Offrez des possibilités d'emploi

Attirer les plus brillants éléments des groupes sous-représentés est rentable compte tenu de la diversité que l'on trouve aujourd'hui au Canada et dans l'environnement mondial des affaires. Voici des moyens dont vous pouvez vous assurer afin de ne pas vous laisser devancer par les concurrents :

- établissez des stratégies qui encourageront les avocats provenant de communautés diverses et sous-représentées à s'intéresser à votre cabinet d'avocats ou à votre organisme;
- soulignez votre engagement envers l'équité et la diversité dans vos documents de recrutement et de promotion;
- examinez les réseaux informels utilisés pour engager des avocats. Si vous recourez à de tels réseaux, assurez-vous que vous avez accès à des réseaux au sein des communautés diverses et que vous y faites aussi du recrutement informel;
- utilisez un processus d'embauche exempt de préjugés (la prochaine section explique comment s'y prendre);
- faites participer des avocats provenant de communautés diverses au processus de recrutement;
- informez les candidats éventuels de votre engagement en faveur de l'équité et de la diversité;
- nouez des liens avec des associations de juristes formées par des avocats de communautés diverses comme le Fonds d'action et d'éducation juridique pour les femmes, l'Association canadienne des avocats noirs, Reach Canada, l'Association du Barreau autochtone, le South Asian Lawyers Network;
- participez à des programmes de mentorat auprès d'étudiants en droit provenant de communautés diverses et surtout de communautés sous-représentées. S'il n'existe pas de tel programme dans votre localité, envisagez d'en créer un;
- examinez vos systèmes d'emploi afin d'éliminer tout obstacle au recrutement, au maintien en poste, à l'avancement et au perfectionnement professionnel.

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

Le cabinet Parker Poe Adams & Bernstein s.r.l. recrute chaque été des avocats débutants par l'entremise du programme de recrutement parmi les minorités de la North Carolina Bar Association ou en communiquant directement avec des étudiants éventuels.

Des cabinets d'avocats et des écoles de droit assistent en grand nombre aux salons de l'emploi et salons des études organisés expressément pour les étudiants des « minorités »²⁶. Diverses écoles de droit font participer leurs anciens à des initiatives de rayonnement²⁷.

Programmes canadiens

Le Barreau du Haut-Canada a créé en 1999 un programme de mentorat en matière d'équité et de diversité. Il vise les étudiants de l'école secondaire, de l'université et des écoles de droit. Le but consiste à encourager les étudiants autochtones et ceux provenant de communautés diverses en quête d'équité à envisager une carrière en droit. Il fait connaître le droit aux étudiants du secondaire par le biais de ses activités d'éducation publique axées sur des sujets liés à l'équité. Le programme de mentorat appuie aussi des étudiants à l'école de droit et au cours préparatoire à l'admission au barreau en établissant des liens entre eux et des avocats disposés à offrir un appui éducationnel et professionnel²⁸.

La Nova Scotia Barristers' Society coopère étroitement avec l'Indigenous Black and Mi'kmaq (IB&M) Program de l'École de droit de Dalhousie. Elle a mis en place un programme de mentorat pour les étudiants qui y sont inscrits. Sous le titre de « Legal Legacies & Bridges: African Canadian and Aboriginal Law Student Mentorship Program » (LLB), l'initiative offre aux étudiants afro-canadiens et autochtones des possibilités d'acquérir une expérience pratique et de participer à la vie culturelle au sein d'un cabinet, ainsi que de discuter de leur travail et de leurs études avec un avocat pratiquant. Le programme LLB vise aussi à donner aux cabinets un bassin de diplômés compétitifs qui ont une expérience pratique dans le milieu juridique²⁹. La Nova Scotia Barristers' Society a également appuyé la création d'associations d'étudiants en droit noirs et autochtones et elle continue de les appuyer en aidant à financer leurs conférences annuelles et d'autres initiatives qu'elles entreprennent.

En 2000, le Barreau du Haut-Canada a créé un programme d'appui aux étudiants autochtones en droit ainsi qu'aux diplômés inscrits au cours préparatoire à l'admission au barreau. Le Programme des aînés apporte aux étudiants autochtones inscrits au cours préparatoire à l'admission au barreau un appui adapté aux besoins culturels, ainsi que des possibilités de réseautage professionnel avec des membres du barreau autochtone. Le programme réunit des étudiants, des aînés autochtones, des enseignants traditionnels et des avocats autochtones. Il a réussi à faire mieux connaître le droit, les traditions et les coutumes des peuples autochtones au sein du Barreau ainsi que dans la profession juridique en général.

Les cabinets d'avocats peuvent démontrer leur volonté d'augmenter la diversité au sein de la profession en appuyant les associations d'étudiants des écoles de droit. Même un apport financier modeste, par exemple à des associations telles que l'Association des étudiants noirs en droit du Canada ou aux initiatives d'étudiants membres de l'Association du Barreau autochtone, est un moyen efficace de faire preuve de son engagement envers une profession inclusive et de rehausser la notoriété du cabinet auprès des communautés diverses et sous-représentées.

Menez des entrevues exemptes de biais

C'est habituellement grâce à une entrevue bien réussie que les avocats obtiennent un emploi au sein d'un cabinet d'avocats ou autre organisme juridique. Le processus d'entrevue doit être équitable, porter sur des exigences légitimes de l'emploi et permettre de mesurer les compétences nécessaires de tous les candidats. On peut s'en assurer comme suit :

- établir une description de travail, des critères de sélection et des questions d'entrevue pertinentes;
- fonder l'admissibilité des candidats sur des exigences légitimes de l'emploi et non sur des caractéristiques personnelles;
- expliquer clairement à tous les candidats les attentes à l'égard des nouveaux employés;
- clarifier le processus décisionnel utilisé dans la sélection des candidats;
- utiliser un style d'entrevue qui éclaire les compétences cognitives et comportementales des candidats de façon à pouvoir évaluer un large éventail d'aptitudes;
- offrir au comité d'entrevue de la formation sur la façon de mener une entrevue exempte de biais;
- prévoir des accommodements raisonnables pour les personnes qui pourraient en avoir besoin, par exemple des personnes handicapées;
- faire participer au processus d'entrevue des avocats provenant de communautés diverses;
- accorder à tous les candidats suffisamment de temps pour mettre leurs points forts en valeur;
- veiller à ce que les membres du comité d'entrevue en arrivent à des décisions indépendantes, en demandant à chacun d'eux d'évaluer les entrevues des candidats séparément avant qu'ils ne discutent ensemble des résultats.

Processus décisionnel inclusif

L'ABC a modifié sa structure politique et administrative de façon à augmenter la participation d'avocats provenant de diverses communautés. Ces changements se retrouvent dans des modifications au règlement interne de l'ABC, dans la structure de ses comités et dans l'affectation de ses ressources; ils font partie des efforts déployés par l'ABC à la fois pour augmenter la diversité dans la profession et pour faire progresser la cause de l'équité³⁰. L'ABC a aussi adopté des résolutions approuvant un suivi de la participation des femmes et des groupes minoritaires au sein de l'ABC³¹.

Dans le contexte particulier de l'équité entre les sexes, la Law Society of British Columbia reconnaît ceci :

[TRADUCTION]

« Pour que la prise de décisions courante au sein d'un cabinet d'avocats tienne pleinement compte des aspirations et des contributions des femmes, il est primordial que les femmes participent à ces décisions. (...) On aidera ainsi à s'assurer que de fausses idées sur les capacités et préférences des femmes interviennent le moins possible dans la prise de décisions. »³²

Depuis 15 ans, la Nova Scotia Barristers' Society a veillé à ce qu'au moins un membre de la communauté noire ou autochtone siège à titre de membre non juriste du conseil du Barreau de la Société. La Société a tiré parti des avis et conseils offerts par ces membres non juristes, et a rehaussé le profil et la visibilité des enjeux de l'équité et de la diversité³³.

Régimes de travail souples

Le ministère de la Justice du Canada s'efforce de faire preuve d'inclusivité, d'équité et d'excellence. Il possède des politiques concernant le milieu de travail, par exemple en matière d'équité en emploi, d'heures de travail souples, de partage d'emplois et de télétravail, qui permettent aux employés « de choisir leurs conditions de travail et de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle »³⁴.

La Law Society of Alberta a préparé des lignes directrices pour aider les cabinets à prévoir des régimes de travail souples. La Société fait valoir que la souplesse dans les modalités de travail peut aider les avocats à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs autres engagements et intérêts. Si la plupart des avocats qui demandent des modalités de travail souples le font en raison d'engagements en matière de soin d'enfants, les lignes directrices rappellent aux cabinets que de telles modalités profitent aussi aux avocats qui souhaitent s'adonner à d'autres intérêts tels qu'études, politique, enseignement ou autres activités professionnelles liées au droit³⁵.

Le guide du Barreau du Haut-Canada sur les régimes de travail souples indique que même si aucune politique en la matière n'est légalement obligatoire, le fait d'en prévoir une assurera néanmoins l'égalité des chances dans le cabinet et aidera le cabinet à s'acquitter de son obligation légale de proposer des accommodements³⁶.

Perfectionnement professionnel, rétention du personnel et avancement

Offrez des possibilités d'avancement

Un des indicateurs clés de l'équité et de la diversité est le fait que des avocats provenant de communautés diverses participent aux activités principales d'un cabinet d'avocats ou autre organisme juridique à titre d'associés ou de cadres supérieurs. Voici des moyens de s'assurer que la voie du sommet n'est pas obstruée pour les avocats provenant de groupes sous-représentés ou de communautés diverses :

- analysez les systèmes de perfectionnement professionnel pour parer à tout biais ou résultat discriminatoire. Comment les dossiers lucratifs sont-ils affectés? Qui a accès aux activités de perfectionnement professionnel? Qui choisit les personnes qui reçoivent de l'avancement? Sur quels éléments la décision est-elle fondée?
- donnez aux avocats provenant de communautés diverses la possibilité de travailler dans une variété de domaines sans idées préconçues sur leurs compétences;
- permettez aux avocats provenant de communautés diverses d'avoir accès à une variété de dossiers;
- faites participer les avocats provenant de communautés diverses aux activités de marketing et de développement de la clientèle;
- offrez aux avocats provenant de communautés diverses des activités d'éducation et de formation pour les aider à s'avancer;
- faites en sorte que des associés et des cadres deviennent mentors d'avocats provenant de communautés diverses et surtout de communautés sous-représentées;
- élaborer des examens du rendement standardisés ainsi qu'une méthode, un échancier et un format adaptés. Formez les personnes qui effectuent les évaluations de rendement pour qu'elles puissent éliminer les biais dans leurs tâches. Évaluez les résultats;
- élaborer des critères clairs qui comprennent des éléments liés à l'équité et à la diversité pour l'évaluation des candidats à des postes d'associé ou de cadre supérieur. Par exemple, évaluez les candidats en fonction de leur engagement manifeste à :
 - ◆ offrir du mentorat aux avocats provenant de communautés diverses et sous-représentées;
 - ◆ choisir des stagiaires et des avocats salariés provenant de communautés diverses et sous-représentées pour travailler à des dossiers importants;
 - ◆ accepter des engagements bénévoles au sein des communautés diverses et sous-représentées;
 - ◆ siéger au conseil d'administration d'organismes des communautés diverses et sous-représentées.
- faites connaître les attentes à combler et le délai à prévoir pour devenir associé ou cadre supérieur;
- encouragez les avocats provenant de communautés diverses à participer à des initiatives externes liées à l'équité et à la diversité organisées par des associations de juristes des communautés diverses et sous-représentées, et donnez-leur les moyens de le faire;

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

Les lignes directrices et la politique modèle de la Société du Barreau du Manitoba sur les horaires de travail souples soutiennent que de telles politiques profiteront aux cabinets dans un contexte où la démographie et les attitudes envers les pratiques traditionnelles sont en évolution. La Société indique qu'une politique sur les régimes de travail souples aidera les cabinets à s'adapter aux besoins des avocats qu'ils souhaitent recruter et apportera une solution efficace au dilemme que les exigences personnelles et professionnelles peuvent poser aux avocats³⁷.

La politique modèle sur les régimes de travail souple de la Law Society of British Columbia note les avantages que procure une telle politique à un cabinet :

[TRADUCTION]

« Le fait de permettre une certaine souplesse dans les régimes de travail permet non seulement de satisfaire au besoin croissant de concilier les responsabilités professionnelles et familiales, mais en outre elle augmente la productivité et améliore la capacité d'un cabinet de recruter et de conserver des avocats de premier plan »³⁸.

La Law Society of Saskatchewan recommande des politiques sur les régimes de travail souples à titre de moyen efficace et productif pour les cabinets de permettre aux avocats individuels de respecter leurs engagements. En outre, ils apportent une solution moderne aux problèmes que posent à de nombreux avocats une pratique traditionnelle à temps plein³⁹.

La New South Wales Bar Association a mis à l'essai une initiative particulièrement pratique assurant à tous les avocats ayant des responsabilités familiales un appui à domicile en matière de soin des enfants. Le programme lancé en 2004 permet à un avocat de faire appel au fournisseur de services retenu afin d'obtenir un dépannage pour la garde d'enfants en cas d'urgence ou lorsque les dispositions habituelles ne suffisent pas. Le programme vise notamment à encourager davantage de femmes à envisager une carrière en droit, en offrant une solution pratique aux conflits entre engagements aux tribunaux et pour le soin d'enfants⁴⁰.

L'ABC a élaboré un modèle de politique de réaménagement des horaires de travail dans le contexte du travail qu'elle a effectué pour la préparation du rapport *Les assises de la réforme : Égalité, diversité, et responsabilité*⁴¹.

Le devoir d'accommodement : les responsabilités familiales

En 1995, L'ABC a reçu un rapport intitulé *L'obligation légale d'accommodement* que lui a remis un groupe de travail présidé par la professeure Sheilah Martin. Y figurait une analyse de l'application des principes juridiques relatifs à l'obligation légale d'accommodement quant aux responsabilités familiales. Le rapport suggérait de préciser les recommandations du rapport *Les assises de la réforme*, selon lequel un des freins les plus puissants à l'avancement des femmes dans la profession juridique résidait dans l'absence d'accommodements raisonnables chez les employeurs d'avocates ayant des responsabilités familiales.

Perfectionnement professionnel, rétention du personnel et avancement

- offrez des séances d'éducation et autres séminaires sur les enjeux de l'équité et de la diversité dans la profession juridique et dans le développement de la clientèle;
- instituez un système de suivi du maintien en poste des avocats afin de pouvoir évaluer le succès à attirer des avocats provenant de communautés diverses et surtout de communautés sous-représentées, à assurer leur avancement et à les conserver;
- prévoyez une entrevue avec les avocats provenant de communautés diverses qui décident de quitter, afin de comprendre les raisons de leur départ. Posez des questions sur l'équité et la diversité. Prenez bonne note des réponses.

Tenez compte de la diversité dans votre plan d'affaires

Il importe d'attirer de nouveaux clients pour assurer le développement commercial. Voici des moyens de vous assurer que vous profitez du potentiel qu'apportent les avocats provenant de communautés diverses sur le plan des nouvelles possibilités d'affaires :

- assurez-vous de faire participer les avocats provenant de communautés diverses aux activités de développement de la clientèle, y compris les activités visant à conserver les clients actuels;
- repérez les obstacles qui limitent la participation des avocats provenant de communautés diverses et surtout de communautés sous-représentées aux activités de développement de la clientèle. Par exemple, il peut y avoir des problèmes liés aux responsabilités familiales, à l'accessibilité physique ou aux jours revêtant une importance religieuse;
- associez perfectionnement professionnel et développement de la clientèle, et assurez-vous que les avocats provenant de communautés diverses reçoivent l'éducation et la formation voulues pour réussir dans votre cabinet;
- prenez des mesures afin de favoriser la confiance des clients envers les avocats provenant de communautés diverses et surtout de communautés sous-représentées;
- offrez un appui concret aux avocats provenant de communautés diverses qui peuvent être confrontés à un traitement irrespectueux ou discriminatoire de la part de clients;
- faites de l'équité et de la diversité un facteur dans la recherche de nouveaux clients, et communiquez cette politique aux réseaux que vous utilisez pour attirer des avocats;
- appuyez les activités de développement de la clientèle qui visent des sources non traditionnelles de clients au sein des communautés diverses.

« La façon spécifique dont les tribunaux interprètent les protections des droits de la personne démontre à quel point l'égalité est dorénavant une valeur constitutionnelle fondamentale pour la société canadienne. En milieu de travail, la quête de l'égalité peut aboutir à différentes solutions, entraîner l'adoption de normes variables et exiger une réévaluation et une restructuration des modes de fonctionnement, de sorte que certains groupes ou individus ne soient pas lésés par l'adoption de politiques et de pratiques en apparence neutres. L'égalité est plutôt perçue comme un processus et une orientation devant servir à analyser les politiques en milieu de travail. »⁴²

Les recommandations du rapport font maintenant partie de la politique de l'ABC⁴³.

Politiques sur les congés

Comme l'affirme la Société du Barreau du Manitoba dans sa *Model Policy on Maternity and Parental Leave*, la politique d'un cabinet sur les congés parentaux est un moyen visible de témoigner de son engagement à permettre à ses employés de concilier leurs responsabilités envers leur carrière, leurs enfants et leur famille. La politique est profitable aussi bien pour le cabinet que pour les employés.

[TRADUCTION]

« Les avocats qui croient que leur cabinet a fait tout son possible pour les aider à concilier les impératifs professionnels et familiaux sont plus susceptibles d'être loyaux et productifs. Les étudiants en droit apprenant qu'un cabinet a élaboré une solide politique sur les congés parentaux retiendront qu'il a fait des questions familiales une priorité, et ils seront encouragés à accepter une offre provenant d'elle. »⁴⁴

Les lignes directrices de la Law Society of Alberta sur les congés de maternité et de paternité précisent ceci :

[TRADUCTION]

« Les employeurs qui créent un environnement où les avocats choisissant d'avoir une famille peuvent être à la fois des professionnels dévoués et de bons parents sont récompensés par une augmentation de la satisfaction au travail, du moral, de la productivité et de la loyauté de leur personnel. (...) Ils rehaussent aussi leur image publique et celle de la profession juridique dans son ensemble. »⁴⁵

La Law Society of Alberta a élaboré des lignes directrices sur les congés de deuil, congés de compassion et congés pour responsabilités familiales. Citant des recherches selon lesquelles l'équilibre travail-vie personnelle est la plus grande préoccupation des avocats tant hommes que femmes, la Société recommande que les cabinets prévoient des politiques permettant des congés à court terme; ils éviteront ainsi de perdre des précieux collaborateurs dans lesquels ils ont investi temps et argent en vue de les former⁴⁶.

Perfectionnement professionnel, rétention du personnel et avancement

Prévoyez des horaires de travail souples et des accommodements pour les responsabilités familiales

Les horaires de travail souples sont précieux pour tous les avocats – hommes et femmes – qui souhaitent avoir plus de temps pour s’occuper d’enfants ou de parents plus âgés. Les avocats peuvent aussi être intéressés à des horaires souples en raison de choix de vie ou d’intérêts personnels. Les structures du milieu de travail touchent tous les avocats mais peuvent avoir de plus grandes répercussions négatives pour les avocats provenant de communautés diverses. Vous pouvez aborder cette question comme suit :

- analysez les répercussions des pratiques actuelles en matière d’accommodements pour les responsabilités familiales sur la planification de carrière et le cheminement des avocats provenant de communautés diverses;
- éliminez les obstacles systémiques qui entrent en jeu lorsque des avocats choisissent de s’occuper de leur famille ou demandent un horaire de travail souple;
- clarifiez les attentes lorsqu’un avocat travaille selon un horaire souple;
- examinez les paramètres des heures facturables et fixez des objectifs réalistes en regard des horaires de travail souples;
- examinez les dispositions sur les congés de maternité et les congés parentaux pour vous assurer qu’elles respectent les exigences de la loi et qu’elles sont efficaces en vue de conserver le personnel de valeur;
- établissez des politiques sur les horaires de travail souples et les congés qui précisent l’admissibilité, la portée, la durée, les approbations requises, les transitions préalables et postérieures à un congé, les effets sur le moment où les évaluations de rendement sont effectuées ainsi que l’effet sur la rémunération, les avantages, les clients ou les dossiers assignés et les possibilités d’avancement;
- explorez les autres moyens d’assurer l’exécution du travail (par exemple, le recours à des équipes pour la gestion de dossiers ou le partage d’emploi);
- envisagez d’offrir des moyens de s’occuper des enfants ou des aînés en cas d’urgence.

Tenez compte des besoins des personnes handicapées

Les milieux de travail efficaces tiennent compte des besoins des personnes handicapées, reconnaissant leur capacité de contribuer à un environnement de travail rentable. Les accommodements peuvent prendre la forme, par exemple, d’un clavier ergonomique pour une personne atteinte du syndrome du canal carpien ou d’un logiciel de reconnaissance de la voix pour une personne ayant un handicap visuel. Le processus des accommodements est interactif et comporte deux étapes. La personne ayant un handicap demande l’accommodement nécessaire. L’employeur réagit en recherchant et en discutant des moyens raisonnables de prévoir

[TRADUCTION]

« L'enjeu revêt une importance vitale pour de nombreuses femmes avocates qui recherchent un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et l'éducation de leurs enfants. Les avocates quittent souvent les cabinets privés en faveur d'autres emplois juridiques où les heures et les avantages relatifs au soin des enfants peuvent être plus favorables. Dans la pratique non privée, 40 p. 100 des avocats sont des femmes, contre seulement 26 p. 100 en pratique privée. Le taux des départs des femmes avocates de la profession est un autre indicateur des répercussions des conflits travail-vie personnelle pour les femmes : un nombre disproportionnellement élevé de femmes quittent la profession. »⁴⁷

Le Barreau du Haut-Canada est le seul barreau au Canada qui ait établi une politique modèle sur les accommodements. Il estime que les avantages d'une telle politique sont entre autres une amélioration du moral et de la loyauté, une réduction de l'absentéisme et une image publique plus favorable. La politique offre aussi un moyen proactif de démontrer « l'engagement du cabinet d'accueillir ses membres, ses employés et employées, et ses clientes et clients qui ont des besoins spéciaux, d'encourager la diversité au sein du milieu de travail et d'offrir des services à une clientèle diverse »⁴⁸.

Prix et reconnaissances de la communauté

Les cabinets d'avocats et organisations juridiques peuvent témoigner leur appui à l'équité et à la diversité en reconnaissant les personnes et associations qui ont apporté à la profession une contribution en la matière. Les cabinets peuvent ainsi reconnaître les contributions communautaires ou professionnelles de leurs avocats. Ils peuvent encourager et soutenir les avocats qui participent aux travaux de comités voués à l'équité et à la diversité ou qui offrent leurs services bénévolement aux communautés diverses et à celles qui sont sous-représentées dans la profession juridique.

Des organisations nationales offrent des prix en hommage aux personnes qui ont fait une contribution exceptionnelle en œuvrant à la promotion de l'équité et de la diversité dans la profession et dans la société en général. En voici des exemples :

- l'Association du Barreau autochtone décerne chaque année son prix *Conseiller des peuples autochtones* à un avocat autochtone qui s'est distingué dans la pratique du droit⁴⁹;
- le Comité permanent sur l'équité de l'ABC présente son *prix « Les assises »* pour reconnaître une personne qui a excellé dans la promotion de l'équité et de la diversité dans la profession juridique, la magistrature ou la communauté juridique au Canada. Le prix est remis lors de la Conférence juridique canadienne de l'ABC, en août⁵⁰;
- la Conférence sur l'orientation et l'identité sexuelles de l'ABC décerne aussi deux prix annuels visant à « reconnaître l'excellence de ceux et celles qui, au sein de la profession juridique, font progresser la cause de l'égalité au nom des personnes lesbiennes, gaies, bissexuelles, transsexuelles et bispirituelles (GLBT) »⁵¹. Ils sont remis lors de la Conférence juridique canadienne de l'ABC, en août;

Perfectionnement professionnel, rétention du personnel et avancement

l'accommodement sans causer de difficultés excessives. Les mesures suivantes sont indiquées pour confirmer que votre milieu de travail est accueillant pour les personnes handicapées :

- examinez les politiques, procédures et pratiques pour vous assurer qu'elles favorisent l'accessibilité pour les personnes handicapées;
- veillez à ce que les accommodements pertinents soient disponibles durant une entrevue;
- offrez des programmes d'éducation et de formation sur le devoir légal d'assurer des accommodements et les implications dans votre milieu de travail, en précisant que les accommodements ne confèrent pas d'avantage supplémentaire aux personnes handicapées;
- clarifiez le fait que chaque personne est responsable de la création d'un milieu de travail respectueux et sans obstacles, et que chaque personne est un membre égal de l'équipe, qu'elle ait ou non un handicap à l'égard duquel un accommodement est prévu;
- effectuez une vérification de l'accessibilité physique afin de repérer les moyens dont votre milieu de travail ne tiendrait pas adéquatement compte des besoins des personnes à mobilité réduite;
- discutez avec les avocats provenant de communautés diverses pour comprendre leurs besoins en matière d'accommodements et la façon dont ils peuvent être comblés;
- faites connaître votre intérêt à engager des avocats provenant de communautés diverses et votre engagement à leur offrir les accommodements nécessaires;
- faites connaître votre approche des accommodements dans tous vos outils de promotion;
- faites preuve de leadership en insistant sur un environnement où les blagues, insultes et commentaires négatifs sur les personnes handicapées ne sont pas acceptés.

Tenez compte des diverses religions et cultures

Faites preuve de respect envers les personnes de diverses religions et cultures.

- Examinez les politiques, procédures et pratiques pour vous assurer qu'elles favorisent l'égalité de ceux qui observent diverses religions et croyances.
- Examinez les pratiques actuelles concernant les jours saints pour vous assurer qu'elles honorent de façon analogue les jours saints des avocats provenant de communautés diverses.
- Sensibilisez les gens du milieu de travail aux différents événements religieux et culturels célébrés par différentes communautés.
- Faites preuve de leadership en insistant sur un environnement où les blagues, insultes et commentaires négatifs sur les personnes ayant une religion, des croyances ou une culture différentes ne sont pas acceptés.

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

- le Forum des avocates de l'ABC remet le Prix *Cecilia I. Johnstone* afin de souligner l'excellence professionnelle des femmes récipiendaires dans leur domaine et l'influence qu'elles ont exercé sur d'autres pour les inciter à mener une carrière dans le domaine du droit, le soutien qu'elles ont donné à d'autres avocates pour les aider dans leurs carrières ou leur ouvrir des portes dans divers environnements de travail qui, historiquement, avait été réservés aux hommes⁵²;
- l'ABA reconnaît par l'entremise de son prix *Spirit of Excellence* des avocats qui se sont engagés en faveur de la diversité raciale et ethnique dans la profession juridique.

Réseautage : Pratiques exemplaires de l'American Bar Association

Depuis 10 ans, l'ABA parraine chaque année la *Conference of Minority Partners in Majority Corporate Law Firms*, démontrant son appui au but de la conférence : encourager et faire connaître les programmes qui assurent le succès d'associés provenant de groupes minoritaires.

L'ABA a créé le *Multicultural Women Attorneys Network*. Il vise notamment à cerner les questions qui préoccupent les femmes avocates provenant de groupes racialisés et à examiner les moyens de les résoudre.

L'ABA a également mis sur pied la *Commission on Mental and Physical Disability Law*. Son mandat consiste à promouvoir la pleine participation des personnes ayant un handicap mental, physique ou sensoriel à la profession juridique.

Réseautage : Opportunités offertes par l'entremise de l'ABC

L'ABC est dotée de nombreuses Sections, Conférences et Comités grâce auxquels les avocats peuvent faire du réseautage avec leurs collègues. Voici un bref échantillonnage de ces structures :

- le **Forum des avocates** a pour objet de promouvoir la stature et l'influence des femmes dans la profession, tout en élaborant des programmes d'aide et en offrant des occasions de réseautage ainsi que des programmes de mentorat (créé en 2005);
- la **Conférence sur l'orientation et l'identité sexuelles** répond aux besoins et attentes des membres homosexuels, bisexuels, transsexuels et bispirituels au sein de l'Association (créée en 1997);
- le **Comité permanent sur l'équité** sensibilise les membres aux questions d'équité au sein de la profession ainsi qu'aux moyens utilisés pour éliminer la discrimination; il élabore des ressources dans le but d'aider les membres de la profession juridique à garantir l'application des mesures d'équité, à assurer le suivi des questions d'équité dans leurs milieu et superviser la mise en œuvre de toutes les résolutions relatives à l'égalité adoptées par le Conseil en matière d'équité (créé en 1993);
- les **Conférences de l'ABC** traitent de domaines d'intérêt commun, tels ceux qui peuvent intéresser les conseillers juridiques d'entreprises, les avocats du secteur public ou encore les jeunes avocats;
- les **Sections de l'ABC** traitent des différents domaines du droit, comme les questions touchant l'immigration et les réfugiés ou le droit du travail. Les Sections commentent régulièrement les projets de loi et les orientations politiques gouvernementales.

Perfectionnement professionnel, rétention du personnel et avancement

Offrez un programme de mentorat

Le mentorat offre aux nouveaux avocats des possibilités de découvrir la culture organisationnelle et d'acquérir des compétences grâce à un avocat plus chevronné ou un cadre expérimenté. Les dispositions informelles de mentorat peuvent exclure les avocats provenant de groupes sous-représentés. Un programme officiel de mentorat est un important moyen d'appuyer et de conserver les avocats et surtout les avocats provenant de communautés diverses.

- Établissez un programme de mentorat qui offre des relations d'appui et d'accompagnement professionnel aux avocats provenant de communautés diverses.
- Fixez des critères de sélection des mentors et des personnes qui bénéficieront du mentorat en tenant compte des facteurs liés à l'équité et à la diversité.
- Donnez aux avocats provenant de communautés diverses et des groupes sous-représentés un choix de mentors, y compris des mentors qui ont un lien avec leurs propres antécédents.
- Encouragez les gens ayant des antécédents divers, y compris des personnes handicapées, à devenir des mentors.
- Offrez de la formation aux mentors et aux personnes qui bénéficieront d'un mentorat, de sorte qu'ils sachent ce qu'ils doivent attendre de la relation et qu'ils connaissent leurs responsabilités réciproques – surtout face aux facteurs liés à l'équité et à la diversité.
- Encouragez, soutenez et remerciez les avocats et gestionnaires principaux qui offrent du mentorat aux avocats provenant de communautés diverses et de groupes sous-représentés.

Soutenez les avocats provenant de communautés diverses

Les avocats provenant de communautés diverses et surtout de communautés sous-représentées doivent savoir comment faire face aux conflits entre les politiques du milieu de travail, les pratiques du milieu de travail, les hypothèses sous-jacentes du milieu de travail et la culture et les traditions de leur propre communauté.

- Faites en sorte que des avocats chevronnés et des cadres supérieurs discutent avec les nouveaux avocats provenant de communautés diverses au sujet de l'historique du milieu de travail, et prévoyez pendant l'orientation des possibilités de discuter des orientations futures.
- Dans le cadre de la relation de mentorat, encouragez les conversations au sujet des réalités du milieu de travail.
- Donnez aux avocats provenant de communautés diverses des occasions de discuter de leur culture, de leurs valeurs et de la façon dont il peut s'agir d'atouts dans le milieu de travail.
- Favorisez les occasions informelles de réseautage pour les avocats qui sont dans des situations semblables; par exemple, les femmes, les Autochtones ou les avocats racialisés pourraient se réunir.

Perfectionnement professionnel, rétention du personnel et avancement

- Invitez les membres du comité de l'équité et de la diversité à rencontrer les avocats provenant de communautés diverses et surtout de communautés sous-représentées, pour discuter de la culture du milieu de travail et de la façon dont ils peuvent contribuer à la faire progresser.
- Encouragez les avocats et les employés provenant de milieux divers à discuter de leurs réalités quotidiennes avec les autres avocats et les cadres – en veillant à ce que la candeur n'ait pas de répercussions.

Ouvrez la porte aux autres

Dans les grands cabinets d'avocats et autres organismes juridiques, divers puissants comités prennent des décisions sur les fonctions de base de l'organisation comme la gestion, l'embauche, le perfectionnement des avocats salariés et les partenariats. Un cabinet peut s'assurer que les facteurs liés à l'équité et à la diversité sont adéquatement intégrés à la prise de décisions en prenant les mesures suivantes :

- recrutez des étudiants en droit provenant de communautés diverses;
- nommez des avocats provenant de communautés diverses au comité de direction, au comité de gestion et à d'autres comités importants du cabinet;
- chargez des avocats provenant de communautés diverses de diriger des groupes internes et groupes de pratique et de participer à des équipes-clients;
- invitez les dirigeants des groupes de pratique et des comités à assister à des séances sur l'équité et la diversité et à des séances de réseautage organisées par des associations d'avocats provenant de communautés diverses;
- offrez aux comités et aux groupes de pratique des séances de sensibilisation et de formation visant expressément à les aider à intégrer l'équité et la diversité dans leur fonctionnement;
- exigez que les comités du milieu de travail et les groupes de pratique élaborent et appliquent des plans en vue de rehausser l'équité et la diversité, et en rendent compte;
- intégrez les questions de l'équité et de la diversité dans tous les programmes de formation juridique permanente.

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

Équité et diversité grâce à l'éducation et à la formation

Appuyer l'équité et la diversité suppose en matière d'éducation et de formation une démarche planifiée :

- fondée sur une évaluation globale des besoins de l'organisation, issue de groupes de discussion et de sondages;
- conçue pour toucher les avocats à tous égards dans leur carrière;
- mise en œuvre grâce à des ressources internes et externes;
- intégrée à toutes les séances de formation offertes par le cabinet;
- appliquée à titre permanent.

Les éducateurs abordant l'équité et la diversité devraient connaître à fond :

1. les motifs de discrimination et notamment leurs implications pour :
 - a. les politiques, les pratiques, les procédures et la culture d'une institution,
 - b. les relations entre cadres, employés, bénévoles et bénéficiaires de services,
 - c. les relations entre les communautés ainsi qu'entre les communautés et les institutions;
2. les façons dont la discrimination touche les communautés compte tenu des facteurs socioéconomiques, culturels et historiques pertinents;
3. la diversité parmi les peuples autochtones, les femmes, les gais, les lesbiennes, les personnes handicapées et les membres de groupes racialisés – qui peut être fonction de la religion, de la langue maternelle, du sexe, du moment de l'immigration de la géographie ou d'autres facteurs;
4. les points communs et les distinctions entre les groupes autochtones, les peuples des Premières Nations et les groupes racialisés;
5. le racisme, le sexisme, l'homophobie et la discrimination fondée sur la capacité physique.

Les éducateurs devraient par ailleurs :

1. adopter une approche fondée sur les connaissances des avocats et les études de cas;
2. rattacher la formation à la démarche du cabinet en matière d'équité et de diversité;
3. avoir de l'expérience et en formation sur l'équité et la diversité qui procède d'une compréhension des différentes formes de discrimination existant dans la société et influençant les institutions;
4. avoir de l'expérience en matière d'appui à l'élaboration de mesures de gestion;
5. renforcer la capacité interne du cabinet de poursuivre le travail;
6. avoir d'excellentes relations professionnelles avec des avocats issus de diverses communautés.

La série de vidéos de formation de l'ABC *Une question de respect* est jointe au présent guide. Trois vidéos de 10 minutes abordent autant de sujets liés à la diversité : entrevues exemptes de biais; accommodements à l'intention d'un avocat handicapé; et embauche d'un avocat provenant d'une communauté racialisée. Un guide et des outils sont prévus pour les animateurs de séances.

Reach Canada, une organisation qui se voue à l'égalité et à la justice pour les personnes handicapées, jouit de l'appui financier du ministère de la Justice du Canada pour son projet « Equality in Practice ». Celui-ci vise à améliorer au sein du système judiciaire canadien les accommodements à l'intention des personnes handicapées, leur accès et leur participation. <http://reach.ca/equality>

Continuez d'apprendre

Un engagement en faveur de l'équité et de la diversité implique que tous les avocats et employés aient des possibilités d'apprendre à connaître, comprendre et adopter les stratégies et plans d'action en matière d'équité et de diversité. En outre, il s'agit d'offrir à tous une formation sur les moyens de reconnaître, signaler et traiter un manque de respect à l'égard de membres de communautés diverses et de groupes sous-représentés, une violation des politiques du milieu de travail ou des lois sur les droits de la personne. Les mesures suivantes sont indiquées à cette fin :

- évaluez les besoins en vue de préciser le contenu nécessaire à un programme de sensibilisation et de formation sur les questions de l'équité et de la diversité;
- élaborer et appliquez une stratégie de sensibilisation et de formation qui comprend les principes de l'équité et de la diversité et qui fait participer les avocats provenant de communautés diverses;
- choisissez des éducateurs et des formateurs provenant de communautés diverses et surtout de communautés sous-représentées qui connaissent bien les questions de l'équité et de la diversité au sein de la profession juridique et qui donnent une formation recourant aux principes de l'éducation des adultes;
- organisez des séances d'éducation et de formation thématiques pour les dirigeants et les gestionnaires, pour les aider à guider les initiatives du cabinet en matière d'équité et de diversité;
- veillez à ce que les principaux décideurs et comités de prise de décisions appuient toute l'éducation et la formation sur l'équité et la diversité;
- offrez des programmes annuels et continus d'éducation et de formation qui tiennent compte de l'expérience de vie des avocats provenant de communautés diverses;
- offrez des possibilités d'éducation et de formation qui sont adaptées aux besoins des personnes handicapées;
- envisagez des moyens non traditionnels d'offrir de l'éducation et de la formation, par exemple de l'auto-apprentissage grâce à des moyens technologiques, des bulletins d'actualité ou des webdiffusions;
- commanditez, éventuellement de concert avec d'autres cabinets, des séances de réseautage pour les avocats provenant de communautés diverses et surtout de communautés sous-représentées;
- prévoyez pour tous les avocats et employés de l'éducation obligatoire et des mises à jour annuelles au sujet des questions qui surviennent dans le milieu de travail ou dans la jurisprudence sur les droits de la personne;
- veillez à ce que toutes les autres formes d'éducation et de formation tiennent compte des questions de l'équité et de la diversité.

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

Évaluation et mesure

L'évaluation des résultats des initiatives visant l'équité et la diversité apporte une information essentielle à la planification des nouveaux projets ou à l'amélioration des projets existants. Voici 10 questions à poser.

1. Dans mon milieu de travail, considère-t-on que les politiques, programmes et procédures visant l'équité et la diversité sont importants?

2. Mon milieu de travail a-t-il une mission, un mandat, une vision ou un énoncé de politique sur l'équité et la diversité?

Une mission, un mandat, une vision ou un énoncé de politique doit :

- viser expressément l'équité et la diversité;
- comprendre une stratégie de mise en œuvre;
- préciser qui est chargé de la mise en œuvre;
- préciser qui est chargé de jauger le succès;
- préciser qui est chargé d'évaluer le progrès.

3. Mon milieu de travail a-t-il une stratégie de mise en œuvre en vue de faire de l'équité et de la diversité une réalité?

4. Mon milieu de travail a-t-il une définition de la responsabilisation, du leadership et de la régie à l'égard de l'équité et de la diversité?

5. Mon milieu de travail assure-t-il un réseautage avec les avocats provenant de groupes divers et sous-représentés?

6. Y a-t-il dans mon milieu de travail des personnes provenant de groupes divers et sous-représentés qui occupent des postes de leadership?

7. Les plans de mon milieu de travail visant à faire de l'équité et de la diversité une réalité ont-ils été communiqués et compris de tous?

8. Mon milieu de travail assume-t-il la responsabilité quant à la mise en œuvre des plans pour l'équité et la diversité?

9. Mon milieu de travail évalue-t-il le progrès qu'il réalise dans l'élimination de la discrimination?

10. Suis-je convaincu que mon milieu de travail fait tout ce qu'il peut pour éliminer la discrimination?

Au moment de mettre en œuvre une stratégie visant l'équité et la diversité, une démarche qui crée de nouvelles possibilités d'apprentissage dans votre organisation apporte une valeur ajoutée. Il s'agit dans cette optique de fixer clairement des indicateurs de succès et des échéances, de s'engager en faveur de la transparence et d'implanter des mécanismes de reddition de comptes. Ci-dessous figurent quelques questions à examiner.

1. Mon lieu de travail a-t-il élaboré une déclaration sur l'équité et la déclaration qui aborde les catégories de ce guide?
2. Cette déclaration définit-elle les mots et expressions de la même façon que le fait ce guide?
3. Avons-nous fixé des objectifs qualitatifs et quantitatifs?
4. Y a-t-il une stratégie de mise en œuvre?
5. Qui a la responsabilité de la mise en œuvre?
6. Qui a la responsabilité de l'observation des progrès?
7. Qui a la responsabilité de l'évaluation?
8. Comment saisissons-nous les données sur les résultats et comment les évaluons-nous?
9. Nos plans en matière d'équité et de diversité sont-ils accessibles :
 - aux gens de notre organisation et à nos clients?
 - aux responsables des écoles de droit et aux étudiants en droit?
 - aux organisations et réseaux au sein de la profession juridique?
 - au barreau, aux associations d'avocats et à la chambre des notaires?
 - aux associations d'avocats comme l'Association du Barreau autochtone, l'Association canadienne des avocats noirs, Reach Canada, etc.?
10. Comment notre organisation rend-elle des comptes sur la mise en œuvre?

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

La Law Society of Alberta a adopté une politique interne exigeant que les cabinets d'avocats et les avocats à titre individuel qu'elle engage confirment par écrit qu'ils respectent les principes de l'équité et de la diversité fixés par elle. Ils doivent démontrer que leur milieu de travail est équitable et représentatif de la communauté en général, et que les différences entre les personnes y sont respectées et appréciées⁵³. L'organisme a aussi édicté des lignes directrices afin d'aider les cabinets à élaborer et appliquer une politique sur la diversité et l'équité.

Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse, en coopération avec la Nova Scotia Barristers' Society, a adopté une politique sur l'équité en emploi à l'égard des juristes de la Couronne. Comme la Law Society of Alberta, la province a prévu de recourir à des cabinets d'avocats qui respectent l'équité en emploi et de rechercher les possibilités de coopérer directement avec des avocats autochtones, noirs et micmacs. Sa *Policy on Employment Equity for Crown Law Agents* s'appuie sur la conviction que l'équité en emploi est réalisée grâce à des politiques et des pratiques qui préviennent et pallient les désavantages qui touchent ces groupes dans l'emploi, au moyen de mesures spéciales, d'accommodements raisonnables face aux différences et de programmes visant à éliminer les obstacles aux possibilités d'emploi équitables⁵⁴.

L'ABC a recommandé, à titre exemplaire pour la profession juridique, que tous les ministères de la Justice adoptent un programme de conformité dans les contrats visant à garantir que seuls des cabinets d'avocats ayant démontré un engagement en faveur de l'équité se voient octroyer des contrats gouvernementaux⁵⁵.

Devenir un milieu de travail exempt de discrimination est une bonne façon de faire des affaires et est favorable aux affaires. Bien que le changement ne puisse pas se produire du jour au lendemain, il est possible et de fait inévitable lorsqu'un effort concerté est déployé pour écouter les autres, reconnaître franchement ses lacunes et prendre les mesures qui s'imposent pour améliorer les choses.

Le présent guide et manuel de ressources propose de nombreuses sources de référence permettant de se renseigner sur les expériences des autres et en tirer des leçons. Il offre de nombreuses suggestions sur la façon de progresser.

Il revient à tous et chacun de créer des milieux de travail exempts de discrimination pour tous les membres de la profession juridique.

L'Association du Barreau canadien est là pour faire ce qu'elle peut à l'appui de l'équité au travail. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

Veillez communiquer avec nous à :
1-800-267-8860 ou (613) 237-2925 ou info@cba.org

- ¹ Law Society of Alberta, 2005 : 5
- ² Law Society of Alberta, 2005 : 2
- ³ Voir Ornstein, 2004 : ii
- ⁴ The American Bar Association, 2002 : 16
- ⁵ Voir la déclaration de principe sur la diversité à www.chicagobar.org.
- ⁶ Hobbs, 2005
- ⁷ Law Society of British Columbia, 1992 : 1
- ⁸ ABC, 2003: 16
- ⁹ Law Society of Saskatchewan, 1996
- ¹⁰ Voir le document de la Law Society of Alberta *Model Harassment Policy* à www.lawsocietyalberta.com/resources/modelEquityPolicies/equityPolicies2/Harassmentpolicy.cfm.
- ¹¹ www.lawsocietymb.ca/equity_initiatives_respectful.htm
- ¹² Voir le document de 2003 du Barreau du Haut-Canada, *Guide pour prévenir et traiter le harcèlement et la discrimination au travail : politique modèle pour les cabinets*.
- ¹³ Law Society of British Columbia, 1992 : 4
- ¹⁴ Nova Scotia Barristers' Society www.nsbs.ns.ca/diversity/interviewguide, page 6
- ¹⁵ Voir le document de la Nova Scotia Barristers' Society *Hiring Practices for Equity in Employment: Interviewing Guide*, à www.nsbs.ns.ca/diversity/interviewguide
- ¹⁶ Société du Barreau du Manitoba, 2003 : 2
- ¹⁷ Société du Barreau du Manitoba, 2003 : 1 et 3
- ¹⁸ Law Society of Alberta, 2003a : 3
- ¹⁹ Voir www.hayboo.com/career/career.asp – *Career Centre*.
- ²⁰ Voir www.abanet.org/fje/lsmf.html – *ABA Legal Opportunity Scholarship Fund*. Parmi les écoles de droit qui se sont engagées à participer figurent celles des universités suivantes : Chicago, Drake, Duke, Fordham, Hofstra, Marquette, New Mexico, Northwestern, Oklahoma City, Rutgers (Camden), Seton Hall, Yale et Yeshiva (Benjamin Cardozo).
- ²¹ Voir www.sfbar.org/diversity/resources.aspx – *Diversity Programs and Model Policies*.
- ²² Voir www.seo-usa.org/career/default.asp?page_id=96.
- ²³ Voir *Priming the Pipeline to Diversity in the Legal Profession: ACCA Diversity Pipeline Kit*, www.acca.com/diversity/pipeline, 2001. Le bureau de révision de ce programme comprend des avocats et des associés directeurs de cabinets d'avocats ainsi que des étudiants et des représentants d'écoles de droit.
- ²⁴ Voir www.llgm.com/firm/diversity.
- ²⁵ Voir www.faegre.com/diversity/diversity_recruit.asp.
- ²⁶ Par exemple, Archer & Grenier s.r.l., l'école de droit de l'université de Géorgie, Faegre & Benson s.r.l., l'école de droit de l'université du Wisconsin, l'école de droit de l'université du Texas, Perkins Coie s.r.l. et d'autres encore pratiquent ce genre d'activités. En particulier, le cabinet Parker Poe Adams and Bernstein s.r.l. recrute directement auprès de l'école de droit de l'université North Carolina Central, qui a toujours eu une forte population afro-américaine.
- ²⁷ Par exemple : l'université de Géorgie, l'université du Texas, l'université du Wisconsin, l'université Florida A&M et l'université Florida International.

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

- ²⁸ Pour de plus amples renseignements sur le programme de mentorat du Barreau du Haut-Canada, voir www.lsuc.on.ca/fr/about-the-society/b/promoting-equity-and-diversity/programs-and-services/mentorship-program.
- ²⁹ Pour de plus amples renseignements sur le programme LLB de la Nova Scotia Barristers' Society, voir www.nsbs.ns.ca/press/workplace_equity_report.pdf.
- ³⁰ ABC, 2003 : 10
- ³¹ ABC, 2003 : 12
- ³² Law Society of British Columbia, 1992 : 1
- ³³ Nova Scotia Barristers' Society, 2000 : 7
- ³⁴ Voir le site Web du ministère de la Justice à www.justice.gc.ca/fr/dept/lep-pea/about.html.
- ³⁵ www.lawsocietyalberta.com/resources/modelEquityPolicies/equitypolicies2/alternativeschedule.cfm
- ³⁶ Barreau du Haut-Canada, 2003 : 10
- ³⁷ Société du Barreau du Manitoba, 1999 : 1
- ³⁸ Law Society of British Columbia, 1992 : 1
- ³⁹ Voir le document de la Law Society of Saskatchewan *Alternate Work Arrangements: Guidelines for Law Firms* à www.lawsociety.sk.ca/Equity/AlternativeWork.pdf.
- ⁴⁰ Voir www.nswbar.asn.au/Professional/Publications/Otherpubs/eoo.htm.
- ⁴¹ ABC (1993) Les assises de la réforme : Égalité, diversité, et responsabilité. Rapport du Groupe de travail de l'ABC sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : l'ABC
- ⁴² Groupe de travail de l'obligation légale d'accommodement (présidente : docteur Sheilah Martin) *L'obligation légale d'accommodement* (Ottawa: ABC 1993)
- ⁴³ Voir Résolution 95-08-A, laquelle demande à l'ABC d'examiner ses politiques, ses procédures, ses règlements et ses pratiques d'emploi pour s'assurer que ceux-ci soient conformes à l'obligation légale pour devoir d'accommodement.
- ⁴⁴ Société du Barreau du Manitoba, 2000 : 2
- ⁴⁵ Law Society of Alberta, 2003b : 4
- ⁴⁶ Law Society of Alberta, 2003c : 2
- ⁴⁷ Law Society of Alberta, 2003c : 2
- ⁴⁸ Barreau du Haut-Canada, 2003 : 3
- ⁴⁹ Pour de plus amples renseignements sur le prix de Conseiller des peuples autochtones décerné par l'Association du Barreau autochtone, voir www.indigenousbar.ca/awards/index_f.html.
- ⁵⁰ Pour de plus amples renseignements sur le prix « Les assises » de l'ABC, voir www.cba.org/abc/prix/prix%5Fassises.
- ⁵¹ Pour de plus amples renseignements sur les prix COIS, voir www.cba.org/abc/prix/main_fr.
- ⁵² Pour de plus amples renseignements sur le prix *Cecilia I. Johnstone*, voir www.cba.org/abc/prix/main_fr.
- ⁵³ Law Society of Alberta, 2005 : 5
- ⁵⁴ www.nsbca.ns.ca/publications.eepolicy.pdf
- ⁵⁵ ABC, 1999 : 43; ABC, 2003 : 35
- ⁵⁶ Voir ABC, 1999 : 43; ABC, 2003 : 35
- ⁵⁷ ABC, 2003 : 17

Horaires de travail souples

- ABC (1993) *Politique de réaménagement des horaires de travail*, annexe 2 du rapport du Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
- Law Society of Alberta (2004c) *Alternative Work Schedules: Guidelines For Law Firms*. Calgary : Law Society of Alberta
- Law Society of British Columbia (1992e) *Model Policy – Alternate Work Arrangements*. Vancouver : Law Society of British Columbia
- Société du Barreau du Manitoba (1999) *Guidelines And Model Policy On Alternative Work Schedules*. Winnipeg : Société du Barreau du Manitoba

Politiques à l'égard des personnes handicapées

- ABC (1995) *L'obligation légale d'accommodement (résumé)*; rapport au Conseil sur les recommandations 5.18 et 5.19 du Groupe sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
- Law Society of British Columbia (2001) *Lawyers with Disabilities: Identifying the Barriers*. Vancouver : Law Society of British Columbia
- The Law Society of England and Wales (2004) *The Disability Discrimination Act 1995 An Essential Guide For Solicitors (3^e édition)*. Londres : Law Society of England and Wales
- Barreau du Haut-Canada (2005) *Guide d'élaboration de politique sur l'équité au travail dans les cabinets*. Toronto : Barreau du Haut-Canada

Diversité

- American Bar Association (2002) *Diversity Initiatives at the American Bar Association*. Chicago : American Bar Association
- ABC (2001) *Atelier sur la diversité*. Ottawa : ABC
- ABC (2007) *Une question de respect*; série de vidéos sur la discrimination. Ottawa : ABC
- ABC (1993) *Politique d'équité dans l'emploi*, annexe 2 du rapport du Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
- ABC (2003) *Dix ans plus tard : Où en sommes-nous depuis le rapport « Les assises »?* Ottawa : ABC
- ABC (1993) *Les Assises de la réforme : Égalité, diversité et responsabilité*. Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
- ABC (2005) *Clair comme le cristal : Perspectives novatrices pour l'Association du Barreau canadien*. Ottawa : ABC
- ABC (2006) *Clair comme le cristal : Orientations stratégiques pour l'ABC*. Ottawa : ABC
- Clarkson, Adrienne – Son Excellence la très honorable (2003) *Discours à l'occasion de la remise d'un grade honorifique de docteur en droit du Barreau du Haut-Canada*, Info-Égalité, juillet 2003 : 10
- Columbus Bar Association (2001) *Final Report and Action Plan of the Columbus Managing Partners' Diversity Initiative – 2000-01*. Columbus : Columbus Bar Association
- Hobbs, Meredith. « Wal-Mart Demands Diversity in Law Firms », *Fulton County Daily Report*. Le 6 juillet 2005

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

- Kay, Fiona, C. Masuch et P. Curry (2004a) *Diversity and Change: The Contemporary Legal Profession in Ontario*. Toronto : Barreau du Haut-Canada
- The Law Society of England and Wales (2004a) *Delivering Equity and Diversity: A Handbook For Solicitors*. Londres : Law Society of England and Wales
- The Law Society of England and Wales (2004c) *Diversity Access Scheme: Diversity In Action –A Guide for Solicitors*. Londres : Law Society of England and Wales
- The Law Society of England and Wales (2005) *The Law Society Equity And Diversity Policy And Strategy*. Londres : Law Society of England and Wales
- Barreau du Haut-Canada (2003) *Encourager le dialogue, provoquer le changement : L'équité et la diversité dans la profession juridique*. Toronto : Barreau du Haut-Canada
- North Shore Multicultural Organizational Change Project (2005) *Guidebook for Diversity and Organizational Change*. North Vancouver : North Shore Multicultural Society
- Nova Scotia Barristers' Society Employment Equity Guidelines Committee (2000) *Fostering Employment Equity and Diversity in The Nova Scotia Legal Profession*. Halifax : Nova Scotia Barristers' Society
- Nova Scotia Barristers' Society (2000) *Workplace Equity and Private Law Firms: Nova Scotia Barristers' Society Response to Fostering Employment Equity and Diversity in the Nova Scotia Legal Profession*. Halifax : Nova Scotia Barristers' Society

Harcèlement

- ABC (1993) *Politique sur le harcèlement sexuel*, annexe 2 du rapport du Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
- Law Society of Alberta (1998) *Model Harassment Policy*. Calgary : Law Society of Alberta
- Law Society of British Columbia (1992c) *Model Policy – Workplace Harassment*. Vancouver : Law Society of British Columbia

Entrevues

- Law Society of Alberta - Equality, Equity and Diversity Committee (2003a) *Guidelines For Equity in Employment Interview*. Calgary : Law Society of Alberta

Politiques sur les congés

- ABC (1993) *Politique de congé parental*, annexe 2 du rapport du Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
- Law Society of Alberta - Equality, Equity and Diversity Committee (2003b) *Guidelines For Drafting And Implementing Maternity And Parental Leave Policies*. Calgary : Law Society of Alberta
- Law Society of Alberta - Equality, Equity and Diversity Committee (2003c) *Guidelines for Drafting and Implementing Bereavement Leave, Compassionate Leave, and Family Responsibility Leave Policies*. Calgary : Law Society of Alberta
- Law Society of British Columbia (1992d) *Model Policy –Maternity and Parental Leave*. Vancouver : Law Society of British Columbia
- Société du Barreau du Manitoba (2003) *Model Policy on Maternity and Parental Leave*. Winnipeg : Société du Barreau du Manitoba

Law Society of Saskatchewan (1995) *The Law Society of Saskatchewan Parental Leave Policy*. Regina : Law Society of Saskatchewan

Politiques sur l'équité dans les milieux de travail juridiques

ABC (2006) *Code de déontologie professionnelle*. Ottawa : ABC

Law Society of Alberta (2005) *Guidelines for Drafting and Implementing a Diversity and Equity Policy in Legal Workplaces and Sample Diversity and Equity Policy*. Calgary : Law Society of Alberta

Law Society of Alberta (2004b) *Policy on Workplace Diversity and Equity Principles for Work by Outside Lawyers and Law Firms*. Calgary : Law Society of Alberta

Politiques à l'égard des peuples autochtones

New South Wales Bar Association (2004) « Indigenous Barristers' Strategy Working Party », *The New South Wales Bar Association Annual Report*. Sydney : The New South Wales Bar Association

Équité raciale

American Bar Association (2000) *American Bar Association Resource Guide: Programs To Advance Racial And Ethnic Diversity In The Legal Profession*. Chicago : American Bar Association

ABC (1999) *Rapport sur l'équité raciale dans la profession juridique canadienne*. Ottawa : ABC

Ministère de la Justice du Canada (2002) *Initiative sur la diversité et l'égalité des sexes au ministère de la Justice, Rapport final de l'analyse des besoins*. Ottawa : ministère de la Justice du Canada

Commission ontarienne des droits de la personne (2005) *Politique et directives sur le racisme et la discrimination raciale*. Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne

Recrutement

Law Society of British Columbia (1992b) *University of Victoria – Equity Policy on the Recruitment Process*. Vancouver : Law Society of British Columbia

Statistiques

Ornstein, Michael (2004) *The Changing Face of the Ontario Legal Profession 1971-2001*. Toronto : Barreau du Haut-Canada

Politiques à l'égard des étudiants

The Law Society of England and Wales (2004b) *Diversity Access Scheme: Diversity In Action – A Guide for Students*. Londres : Law Society of England and Wales

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

Égalité des femmes

Kay, Fiona; C. Masuch et P. Curry (2004b) *Turning Points and Transitions: Women's Careers in the Legal Profession – A Longitudinal Survey of Ontario Lawyers 1990-2002*. Toronto : Barreau du Haut-Canada

Association du Barreau canadien (1993) *Les assises de la réforme : égalité, diversité et responsabilité*, Ottawa : Association du Barreau canadien

Law Society of Alberta (2004a) *Guidelines for Gender Inclusive Communication*. Calgary : Law Society of Alberta

Law Society of British Columbia (1992a) *Model Policy – Workplace Equity*. Vancouver : Law Society of British Columbia

Law Society of British Columbia (1992f) *Model Policy – Gender – Neutral Language Policy*. Vancouver : Law Society of British Columbia

Law Society of Saskatchewan (1996) *Gender Neutral Communication Guidelines*. Regina : Law Society of Saskatchewan

Politiques sur les milieux de travail

Société du Barreau du Manitoba (2002) *Model Policy on Respectful Workplace*, Winnipeg : Société du Barreau du Manitoba

Barreau du Haut-Canada (2003) *Guide d'élaboration de politique sur l'équité au travail dans les cabinets*. Toronto : Barreau du Haut-Canada

Barreau du Haut-Canada (2005) *Politique modèle sur l'obligation légale d'accommodement*. Toronto : Barreau du Haut-Canada

Politiques de l'Association du Barreau canadien sur l'équité et la diversité

La mission de L'Association du Barreau canadien consiste en ceci :

- améliorer le droit;
- améliorer l'administration de la justice;
- améliorer et promouvoir l'accès à la justice;
- promouvoir l'égalité des sexes au sein de la profession juridique et du système judiciaire;
- améliorer et promouvoir les connaissances, les aptitudes, les normes éthiques et le bien-être des membres de la profession juridique;
- représenter la profession juridique à l'échelle nationale et internationale;
- promouvoir les intérêts des membres de l'ABC.

Il est important que les 37 000 membres de l'ABC, vu sa stature en tant qu'association nationale des juristes canadiens, aient appuyé les mesures positives prises par leur association en vue de favoriser le progrès de l'équité et de la diversité dans leur profession et au sein même de l'ABC. Ces mesures sont prévues dans le plan stratégique 2007-2012 et le rapport sur l'avenir de l'ABC, et on les retrouve dans des politiques modèles, du travail de promotion, des rapports annuels sur l'équité, des conférences, des prix et des années d'efforts déterminés visant à augmenter la diversité dans la profession juridique et dans l'ABC.

Exemples de l'engagement de l'ABC en faveur des pratiques visant l'équité et la diversité

- En 1992, l'ABC a pour la première fois élu une femme à la présidence. Trois autres femmes ont occupé ce poste depuis lors.
- En 1993, l'ABC a chargé la juge à la retraite de la Cour suprême du Canada Bertha Wilson de rédiger un rapport sur les défis que les femmes ont à relever dans le domaine du droit. Le document *Les Assises de la réforme : Égalité, diversité et responsabilité* décrit la situation des femmes dans le droit et présente des politiques modèles sur les congés parentaux, les horaires de travail flexibles, le harcèlement sexuel et l'équité en milieu de travail.
- En 1994, l'ABC a modifié ses règlements pour préciser qu'elle a notamment pour objet de « promouvoir l'égalité au sein de la profession juridique et du système judiciaire », et elle a adopté la plupart des recommandations des *Assises de la réforme* à titre de politiques de l'ABC.
- En 1995-1996, l'ABC a produit des outils éducatifs visant à promouvoir l'égalité dans la profession juridique. Ces outils constituent une ressource pour les programmes éducatifs sur l'égalité et les problèmes en milieu de travail à l'intention des avocats. Les formateurs peuvent adapter le manuel pour lui donner un caractère plus régional.
- Le rapport *Égalité raciale dans la profession juridique* produit en 1999 par le Groupe de travail sur l'égalité raciale dans la profession juridique a formulé un certain nombre de recommandations

Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants

en vue de supprimer les obstacles aux avocats et étudiants en droit provenant de communautés racialisées. La plupart d'entre elles ont été adoptées à titre de politiques de l'ABC.

- En 2006, l'ABC a produit une série vidéo intitulée *Une question de respect*. Elle sert de ressource éducative sur trois sujets clés liés à la diversité : les entrevues exemptes de biais, les accommodements à l'intention d'un avocat handicapé et l'embauche d'un avocat provenant d'une communauté racialisée. Chaque thème fait l'objet d'une vidéo de 10 minutes, d'un guide d'animation et d'un exposé en format PowerPoint. Les cabinets d'avocats, écoles de droit et autres organismes juridiques peuvent s'en servir pour organiser des ateliers d'une heure. L'ensemble *Une question de respect* est distribué avec le présent guide. On peut en obtenir copie auprès de l'ABC.
- En ce qui concerne son propre travail, l'ABC a prévu des mesures de conformité des contrats qui font suite aux recommandations des rapports *Égalité raciale* et *Assises de la réforme*⁵⁶. L'ABC a aussi adopté des résolutions appuyant la collecte de statistiques sur la participation des femmes et des minorités à ses activités, reconnaissant la nécessité de profils statistiques afin d'évaluer les initiatives visant l'équité et la diversité⁵⁷.
- L'ABC appuie des conférences nationales tenues par d'autres organisations comme l'Association nationale Femmes et Droit, le Fonds d'action et d'éducation juridique pour les femmes (FAEJ), l'Association du Barreau autochtone et l'Association canadienne des avocats noirs.
- L'ABC a élaboré diverses politiques modèles sur les horaires de travail souples et les congés parentaux. Elles peuvent aider à définir le contenu de telles politiques et servir de point de départ que les cabinets peuvent adapter afin d'établir leurs propres politiques et pratiques sur l'élimination des obstacles.
 - ♦ ABC (1993) *Politique de réaménagement des horaires de travail*, annexe 2 du rapport du Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
 - ♦ ABC (1993) *Politique de congé parental*, annexe 2 du rapport du Groupe de travail de l'ABC sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
 - ♦ ABC (1993) *Politique sur le harcèlement sexuel*, annexe 2 du rapport du Groupe de travail de l'ABC sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
 - ♦ ABC (1993) *Politique d'équité dans l'emploi*, annexe 2 du rapport du Groupe de travail de l'ABC sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
 - ♦ ABC (1995) *L'obligation légale d'accommodement (résumé)*; rapport au Conseil sur les recommandations 5.18 et 5.19 du Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa : ABC
 - ♦ ABC (2001) *Atelier sur la diversité*. Ottawa : ABC
 - ♦ ABC (2006) *Code de déontologie professionnelle*. Ottawa : ABC
 - ♦ ABC (2007) *Une question de respect*; série vidéo sur la discrimination. Ottawa : ABC

Remerciements

Financement du projet :

Programme du multiculturalisme de
Patrimoine canadien

Comité consultatif :

Judy Anderson, Law Society of Saskatchewan
Sandi Bell, **EMPOWORD** Inc.
Kuan Foo, Law Society of British Columbia
Sherida Sherry Hassanali, Nova Scotia
Barristers' Society
Mary E. Jackson, Blake, Cassels & Graydon,
s.r.l.
Viki Samuels, Commission des droits de la
personne de la Nouvelle-Écosse
Stephanie N. Willson, McMillan Binch
Mendelsohn s.r.l.

Comité permanent sur l'équité :

Janet K. Oh, présidente
R. Elizabeth Bilson, c.r.
Trinda L. Ernst, c.r.
Arleen Huggins
Linda D. Locke, c.r.
David Matas

Personnel de l'Association du Barreau canadien :

Joan Bercovitch, directrice principale,
Affaires juridiques et gouvernementales
Jennifer Lalonde, personne ressource
Marie-Claude Noël, agente de projet
Denise Poulin, adjointe de la traductrice
Marie Rodrigue, traductrice juridique
Vicki Schmolka, avocate et consultante en
langage clair
Charles C. Smith, conseiller en équité de
l'ABC
Ken Watson, infographiste

Personnes consultées :

Plus de 150 personnes consultées dans neuf
villes, de cabinets d'avocats de diverses tailles,
de groupes communautaires, d'associations, de
barreaux, de gouvernements et d'établissements
d'enseignement ont été consultées en personne
ou par courrier électronique.

Merci aussi aux autres personnes, trop
nombreuses pour qu'on puisse les nommer
toutes, qui ont contribué à ce guide.

Le but :

augmenter la diversité dans la profession juridique

Le rêve :

qu'un jour, un guide comme celui-ci ne sera pas
nécessaire.