

# Aborder les questions de recrutement, de rétention et de promotion dans les politiques sur la diversité et les droits de la personne

## Engagement pour la diversité

L'engagement à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies visant à faire progresser l'égalité, la diversité et l'inclusion dans le lieu de travail exige un examen et une évaluation des politiques et programmes tout au long de l'évolution de carrière de vos effectifs.

L'engagement pour la diversité commence par le respect des droits de la personne. Les lois sur les droits de la personne au Canada reflètent généralement ce qu'on qualifie de « droits négatifs » – c'est-à-dire le droit à **ne pas être** discriminé, ou le droit à **ne pas être** harcelé. Toutefois, lorsqu'on aborde des questions de recrutement, de rétention et de promotion dans le lieu de travail, il est nécessaire de prévoir aussi des mesures **positives**, notamment des principes de réparation, pour apporter un changement.

## Recrutement

Le recrutement est le processus de trouver, d'attirer et d'embaucher une personne dans un poste. Les politiques de recrutement doivent être en conformité avec les lois sur les droits de la personne et doivent souligner le fait que toutes les étapes du processus de recrutement sont libres de discrimination ou de harcèlement basés sur les motifs énoncés dans le [Code des droits de la personne de l'Ontario](#) (par ex., l'âge, la race, le genre – notamment la grossesse, etc. Il existe 17 motifs illicites.<sup>1</sup>)

Dans « Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants (2007) », l'[Association du Barreau canadien](#) formule les recommandations suivantes en matière de recrutement :

- Coopérer avec les facultés de droit ou les collègues parajuridiques afin de créer des possibilités pour les étudiants en droit ou les étudiants parajuridiques provenant de communautés diverses ;
- Fixer des buts de recrutement sur les plans de l'équité et de la diversité au moment d'embaucher des étudiants des écoles de droit
- Informer les candidats éventuels de votre engagement en faveur de l'équité et de la diversité
- Établir 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

---

<sup>1</sup> Les titulaires de permis en milieu de travail de compétence fédérale peuvent examiner les motifs énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, L.R.C., 1985, ch. H-6 <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/h-6/page-1.html>

- Souligner votre engagement envers l'équité et la diversité dans vos documents de recrutement et de promotion
- Examiner 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 de communautés diverses et que vous faites aussi du recrutement informel au sein de ces communautés
- Faire participer des avocats ou des parajuristes provenant de communautés diverses au processus de recrutement et d'entretien d'embauche
- Nouer des liens avec des associations de juristes formées par des avocats de communautés
- Nouer des liens avec des associations de juristes formées par des avocats ou parajuristes 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
- 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

#### Autres recommandations :

- Appliquer les recommandations ci-dessus pour tous les titulaires de permis, y compris les avocats et les parajuristes
- Offrir une formation sur les préjugés inconscients aux personnes qui participent au processus de recrutement, afin qu'il soit aussi objectif que possible
- Mesurer et faire un suivi des données démographiques pour faire en sorte que les efforts visant à faire progresser la diversité produisent des résultats positifs
- Demander des renvois d'autres réseaux de membres de groupes historiquement marginalisés<sup>2</sup>
- Veiller à ce que les programmes d'équité en matière d'embauche soient communiqués aux intervieweurs et aux recruteurs<sup>3</sup>
- Lancer des campagnes de recrutement spécifiques pour atteindre une large section de candidats
- Faire des recherches et aller au-delà des canaux typiques de recrutement

#### **Rétention :**

La rétention désigne la capacité d'une organisation de retenir ses employés. De nombreux facteurs contribuent à la rétention des employés, notamment le développement professionnel, les occasions, la satisfaction, les récompenses et la reconnaissance.

---

<sup>2</sup> Nova Scotia Barristers' Society, « Hiring Practices for Equity in Employment: Interview Guide » (2006), en ligne at 6 [NSBS Articling Interview Guide]

<sup>3</sup> Ibid.

Dans « Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants (2007) », l'Association du Barreau canadien formule les recommandations suivantes en matière de rétention :

- Analyser 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 ?
- Permettre aux avocats et parajuristes provenant de communautés diverses d'avoir accès à une variété de dossiers
- Faire participer les avocats et parajuristes provenant de communautés diverses aux activités de marketing et de développement de la clientèle
- Faire en sorte que des associés et des cadres deviennent mentors d'avocats et de parajuristes provenant de communautés diverses et surtout de communautés sous-représentées
- Élaborer des examens du rendement standardisés ainsi qu'une méthode, un échéancier et un format adaptés.
- Former les personnes qui effectuent les évaluations de rendement pour qu'elles puissent éliminer le biais de leurs tâches
- Prévoir une entrevue de fin d'emploi avec les avocats et parajuristes 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
- S'assurer de faire participer les avocats et parajuristes provenant de communautés diverses aux activités de développement de la clientèle, y compris les activités visant à conserver les clients actuels
- Faire des accommodements raisonnables, par ex., pour les responsabilités familiales, les questions d'accès physique, les jours qui ont une signification religieuse différente
- Offrir un appui concret aux avocats et parajuristes provenant de communautés diverses qui peuvent être confrontés à un traitement irrespectueux ou discriminatoire de la part des clients
- Appuyer les activités de développement de la clientèle qui visent des sources non traditionnelles de clients au sein des communautés diverses
- Offrir des possibilités alternatives de faire son travail et accommoder les responsabilités familiales, notamment la garde d'enfants et les soins aux aînés
- Encourager les personnes de divers antécédents, notamment les personnes ayant un handicap, à devenir mentors

Autres recommandations :

- Appliquer les recommandations ci-dessus pour tous les titulaires de permis, y compris les avocats et les parajuristes
- Créer un comité chargé de la diversité
  - L'Association du Barreau canadien estime qu'un comité sur la diversité devrait compter des représentants d'origines diverses de tous les secteurs de l'organisation, notamment des employés qui ne sont pas des minorités. Le

comité devrait aussi avoir un lien direct avec les cadres dirigeants ; il est essentiel que les chefs de file du cabinet soient visiblement présents et impliqués dans le comité de la diversité<sup>4</sup>.

- Développer des groupes d'affinités pour les groupes sous-représentés dans votre cabinet
- Faire en sorte que les dirigeants soient imputables
- Sonder les employés pour mieux comprendre les perceptions du travail, de la culture, et des occasions de carrière
- Veiller à ce que les occasions de développement soient offertes selon le mérite professionnel
- Offrir une formation en diversité et inclusion à tous les membres du cabinet
- S'appuyer sur les programmes de mentorat pour les avocats et parajuristes en Ontario, notamment :
  - [Réseau d'encadrement de la pratique](#)
  - [Initiative de mentorat du programme de stage](#)
  - [La Société des plaideurs](#)
  - [South Asian Bar Association of Toronto](#)
  - [Association des avocats noirs du Canada](#)
  - [Women's Law Association of Ontario](#)
  - [Ontario Trial Lawyers Association](#)
  - [OTLA Guide to Mentoring \(PDF\)](#)
  - [Programme de mentorat de l'Association du Barreau de l'Ontario](#)

### **Avancement :**

L'avancement est une trajectoire ascendante dans la carrière d'une personne et s'accompagne généralement d'une promotion ou de plus de responsabilités professionnelles.

Dans « Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants (2007) », l'Association du Barreau canadien formule les recommandations suivantes en matière de rétention :

- Analyser les systèmes de perfectionnement professionnel pour parer à tout biais ou résultat discriminatoire. Qui choisit les personnes qui reçoivent de l'avancement ? Sur quels éléments la décision est-elle fondée ?
- Offrir aux avocats provenant de communautés diverses des activités d'éducation et de formation pour les aider à s'avancer
- 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.
- Faites connaître les attentes à combler et le délai à prévoir pour devenir associé ou cadre supérieur

---

<sup>4</sup> ABC Équité et diversité : Guide, supra note 53 à 11

- Charger des avocats et des parajuristes provenant de communautés diverses de diriger des groupes internes et groupes de pratique et de participer à des équipes-clients

Autres recommandations :

- Appliquer les recommandations ci-dessus à tous les titulaires de permis, y compris les avocats et les parajuristes
- Établir un système d'évaluation du rendement clair et cohérent
- Veiller à ce que les évaluations du rendement soient un facteur important dans les décisions d'avancement
- Envisager la possibilité d'employer un nombre proportionnel de titulaires de permis racialisés à tous les niveaux et dans tous les domaines de pratique et départements
- Communiquer avec transparence les critères exigés en matière d'avancement
- Chercher en permanence des occasions de promouvoir à l'interne des employés issus des minorités<sup>5</sup>

## Ressources

Il existe de nombreuses ressources pour vous aider à créer et à maintenir des politiques sur la diversité et les droits de la personne qui traitent des questions de recrutement, de rétention et d'avancement.

L'examen [Law Society Studies and Scan of Best Practices](#) a été mené dans le contexte du projet Défis des titulaires de permis racialisés et fournit un aperçu général des études et initiatives du Barreau du Haut-Canada (le « Barreau ») et des pratiques exemplaires dans d'autres ressorts. Cet examen définit les pratiques exemplaires et les stratégies pour augmenter le nombre de titulaires de permis racialisés dans les professions.

Le document [Nova Scotia Barristers' Society's Hiring Practices for Equity in Employment: Interviewing Guide](#) fournit des recommandations pour une plus grande diversité dans le recrutement des candidats.

Le guide [2009 Diversity Best Practices Guide](#) créé par le Répertoire canadien d'employeurs juridiques-NALP est un recueil de pratiques exemplaires basées sur les recherches effectuées dans le domaine et les entrevues menées auprès des professionnels dans les cabinets d'avocats.

La [partie IV des Droits de la personne au travail](#), 3<sup>e</sup> édition (Commission ontarienne des droits de la personne, 2008) définit des principes clés et des pratiques exemplaires en rapport avec les questions de droits de la personne qui se posent tout au long du cycle de l'emploi, notamment :

---

<sup>5</sup> Minority Corporate Counsel Association, supra note 55 à 19

les entrevues et les décisions d'embauche, les mesures d'adaptation et autres besoins basés sur le *Code* et la gestion de la performance.

[Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants \(2007\)](#), de l'Association du Barreau canadien, est une excellente source de stratégies pour augmenter la représentation de groupes qui ont été traditionnellement exclus de l'exercice du droit, ou sous représentés<sup>6</sup>. Ce guide est cité fréquemment dans toute la présente section, dans les stratégies recommandées pour aborder les questions de recrutement, de rétention et de promotion.

Les titulaires de permis doivent aussi être conscients de leurs obligations en vertu de la [Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario](#) L.O. 2005, c. 11 (« LAPHO ») et du [Règl. de l'Ont. 191/11 : normes d'accessibilité intégrées](#) pris en application de la LAPHO. La Norme d'accessibilité à l'emploi de l'Ontario (adoptée en application des *Normes d'accessibilité intégrées*) prévoit que les pratiques d'emploi sur le lieu de travail doivent être accessibles pour répondre aux besoins des employés et des candidats ayant un ou des handicaps.

Conformément aux articles 20 à 32 des *Normes d'accessibilité intégrées*, selon la taille de l'entreprise, celle-ci doit satisfaire à des exigences portant sur les aspects suivants :

- [Embauche](#)
- [Informations sur les lieux de travail](#)
- [Gestion du talent et du rendement](#)
- [Communication des politiques d'accessibilité](#)
- [Plans d'accommodement \(moins de 50 employés\)](#)
- [Procédé pour le retour au travail \(moins de 50 employés\)](#)

Le *Minorities in the Profession Committee* du barreau de New York City a créé le guide [Best Practices Standards for the Recruitment, Retention, Development, and Advancement of Racial/Ethnic Minority Attorneys](#), qui établit des normes de pratiques exemplaires.

American Bar Association a produit un rapport intitulé [Diversity in the Legal Profession, The Next Steps](#) qui contient des recommandations visant à augmenter la diversité dans les différents secteurs de la profession.

La [Minority Corporate Counsel Association](#) (MCCA) fournit des ressources, de l'éducation et des idées pour améliorer la diversité et l'inclusion au sein de la communauté juridique.

---

<sup>6</sup> Le guide fait référence aux peuples autochtones ; personnes ayant un handicap ; personnes racialisées ; personnes de diverses croyances et religions ; personnes homosexuelles, lesbiennes, transgenres, ou ayant d'autres orientations sexuelles ; femmes ; et francophones à l'extérieur du Québec (à la page 7)

[The Leadership Council on Legal Diversity](#) est un réseau d'associés directeurs qui propose une communauté et des ressources pour œuvrer à une plus grande diversité dans les professions juridiques aux É.-U.

[Activités d'éducation juridique](#) : ce programme du Barreau comprend des conférences, séminaires, ateliers de travail et consultations visant à aborder les questions d'équité et de diversité dans les professions juridiques.

[Rapports, publications et politiques modèles](#) : le Barreau a élaboré de nombreux exemples de politiques pour guider les lieux de travail dans leurs efforts visant à promouvoir l'équité et la diversité dans leurs pratiques au quotidien. Il existe des exemples de politiques visant :

- Le harcèlement et la discrimination
- L'équité au travail dans les cabinets juridiques
- Les horaires de travail flexibles
- La promotion des accommodements dans les cabinets d'avocats