



COMMITTED TO
JUSTICIA
ON S'Y ENGAGE

La collecte de données sexospécifiques

Guide pour les cabinets d'avocats

Octobre 2010

The Law Society of
Upper Canada

Barreau
du Haut-Canada

Table des matières

Introduction.....	2
Les normes statistiques selon les données du Barreau.....	4
La profession en mouvement.....	7
L'entrée dans la profession.....	7
Les changements de situation.....	8
Les avantages et les défis de la collecte de données dans votre cabinet.....	14
Les obligations en matière de droits de la personne.....	14
Les étapes de la collecte de données.....	15
Modèle de collecte de données démographiques sexospécifiques.....	17
La communication des données démographiques sexospécifiques.....	23
La collecte de données démographiques autres que sexospécifiques.....	25
L'élaboration d'entrevues de départ – Mode d'emploi pour les cabinets d'avocats.....	27
L'entrevue de départ – Les principes.....	29
Ce qui aurait pu empêcher la démission :.....	35

Modèle de collecte de données sexospécifiques

Introduction

1. Le projet Justicia est une initiative du Barreau du Haut-Canada conçue pour favoriser la rétention et l'avancement des femmes au sein des cabinets d'avocats. Dans ce contexte, les cabinets d'avocats participant au projet Justicia se sont engagés à recueillir des données démographiques sexospécifiques et à les tenir à jour. Bien que la collecte de telles données serve à établir les politiques et pratiques qui permettront d'atteindre ces buts le plus efficacement, les cabinets participant au projet Justicia ne sont pas tenus, toutefois, de communiquer ces données au Barreau du Haut-Canada ni de les publier.
2. Les cabinets voudront peut-être néanmoins faire connaître leurs données démographiques sexospécifiques afin de souligner leur progrès en matière d'inclusion et de mixité des avocates et avocats et des techniciennes et techniciens juridiques à différents niveaux de leur organisme. Les cabinets faisant preuve de mixité devraient être fiers d'être représentatifs de la collectivité qu'ils servent. En outre, ils peuvent utiliser cette information comme outil de marketing auprès de leurs clients actuels et éventuels.
3. La Commission ontarienne des droits de la personne a publié récemment le guide *Comptez-moi*¹, qui se veut une ressource pratique à l'intention des organismes désireux de recueillir de l'information sur les membres de leur personnel. Le guide, qui reconnaît les avantages de la collecte de données, souligne que « [l]es organismes qui collectent ce genre de données savent que pour réussir dans un marché de plus en plus mondialisé et compétitif, ils doivent promouvoir une culture d'entreprise globale qui soit inclusive et équitable, essayer d'attirer et de maintenir en poste les travailleurs les plus qualifiés et brillants, et trouver des moyens innovateurs d'améliorer la prestation des services et les programmes afin de répondre aux besoins et souhaits d'une population de plus en plus diverse »².
4. Le Barreau du Haut-Canada reconnaît également la valeur que représente la collecte de données démographiques. Il tient des données sexospécifiques sur les avocats depuis un certain nombre d'années et a commencé, en 2009, à recueillir de l'information démographique plus large sur ses membres, avocates et avocats et techniciennes et techniciens juridiques, fondée sur la déclaration volontaire. On demande aux avocates et avocats et aux techniciennes et techniciens juridiques d'indiquer s'ils sont une personne racialisée, autochtone, francophone, membre d'une minorité religieuse, handicapée, lesbienne, gaie, bisexuelle ou transgenre. Ces données serviront de référence à la profession juridique et aux cabinets d'avocats.

¹ *Comptez-moi ! : Collecte de données relatives aux droits de la personne* (Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 2010).

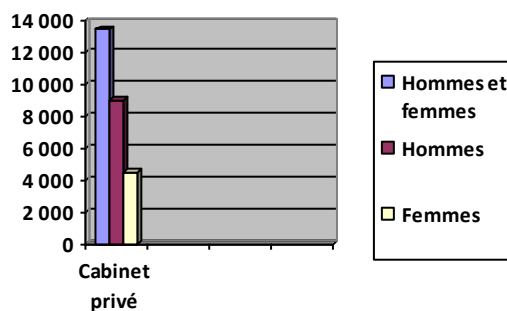
² *Ibid.* (p. 9).

5. Il est important de souligner que la collecte d'information quantitative ne constitue pas le seul moyen de suivre et de mesurer les progrès d'un cabinet. La Commission ontarienne des droits de la personne interprète largement le terme « collecte de données » afin d'inclure la collecte d'information à l'aide de méthodes de recherche quantitative *et* qualitative.
6. En plus de recueillir des données quantitatives démographiques sexospécifiques, les cabinets pourraient souhaiter mettre en place une façon de recueillir des données qualitatives, par exemple au moyen d'entrevues de départ menées auprès des avocates et avocats qui quittent le cabinet. Cette pratique peut aider à mieux comprendre les raisons des départs et à élaborer des programmes visant à régler les problèmes soulevés. En 2009, le Barreau a commencé à recueillir de l'information sur les avocates et avocats qui changeaient de situation au sein de la profession juridique afin de définir des tendances, notamment les tendances des mouvements en fonction du sexe. Ce rapport donne un aperçu de ces conclusions.
7. Ce guide fournit également l'information suivante afin d'aider les cabinets à recueillir des données démographiques sexospécifiques :
 - a. les normes statistiques selon les données du Barreau;
 - b. la profession en mouvement³;
 - c. les avantages et les défis de la collecte de données dans votre cabinet;
 - d. les obligations en matière de droits de la personne;
 - e. les étapes de la collecte de données;
 - f. modèle de collecte de données démographiques sexospécifiques;
 - g. la communication des données démographiques sexospécifiques;
 - h. la collecte de données démographiques autres que sexospécifiques;
 - i. l'élaboration d'entrevues de départ pour les cabinets d'avocats;
 - j. l'entrevue de départ – principes;
 - k. l'entrevue de départ – modèle.

³ (Toronto : Barreau du Haut-Canada, 2010). Voir http://www.lsuc.on.ca/media/convmay10_change_status_report.pdf.

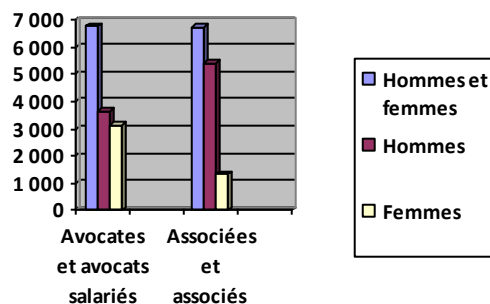
Les normes statistiques selon les données du Barreau⁴

8. Le Barreau recueille de l'information comparative entre les sexes, dont :
- le nombre d'hommes et de femmes en cabinet privé;
 - le nombre d'hommes et de femmes au sein de cabinets comptant de 2 à 5 avocates et avocats, de 6 à 25 avocates et avocats, de 26 à 100 avocates et avocats et plus de 100 avocates et avocats;
 - le nombre de femmes et d'hommes salariés (y compris les employées et les employés); et
 - le nombre d'avocates et d'avocats associés.
9. Le diagramme suivant indique le nombre de femmes et d'hommes en cabinet privé (à l'exception des juristes autonomes) :



Le diagramme indique qu'il y a près de 13 500 avocates et avocats exerçant en cabinet privé. Cependant, le nombre d'hommes dépasse celui de femmes par un ratio de 2:1. Il y a plus de 9 000 hommes associés en cabinet privé contre seulement 4 500 femmes.

10. Le diagramme suivant indique le nombre d'avocates et avocats salariés (y compris les employées et les employés) et d'associées et d'associés (à l'exception des juristes autonomes) en cabinet privé :



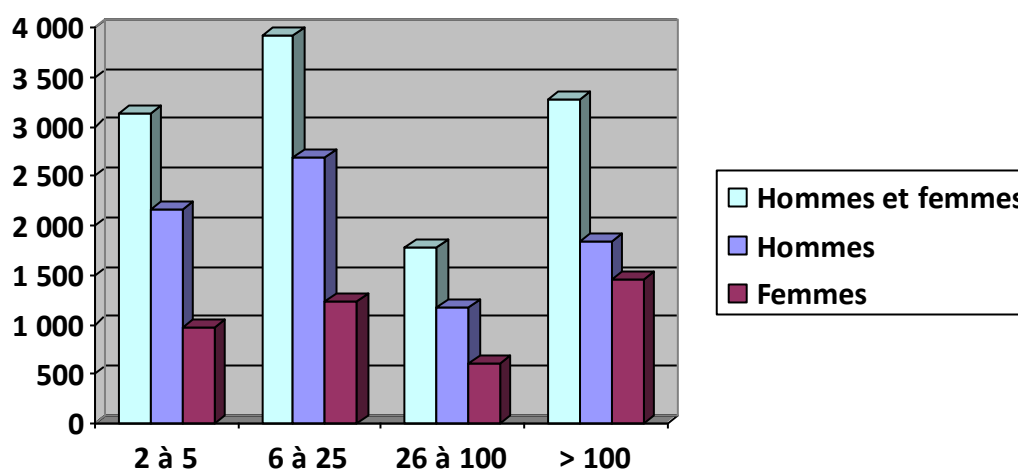
La répartition des avocates et avocats salariés en cabinet privé est presque identique (femmes = 3 129 et hommes = 3 636).

Cependant, le ratio d'hommes associés est de 5:1 par rapport aux femmes associées. Il y a environ 5 400 associés hommes en cabinet privé, mais seulement 1 325 associées femmes en cabinet privé.

⁴ À noter que toutes les données présentées dans cette section sont en date de juin 2010.

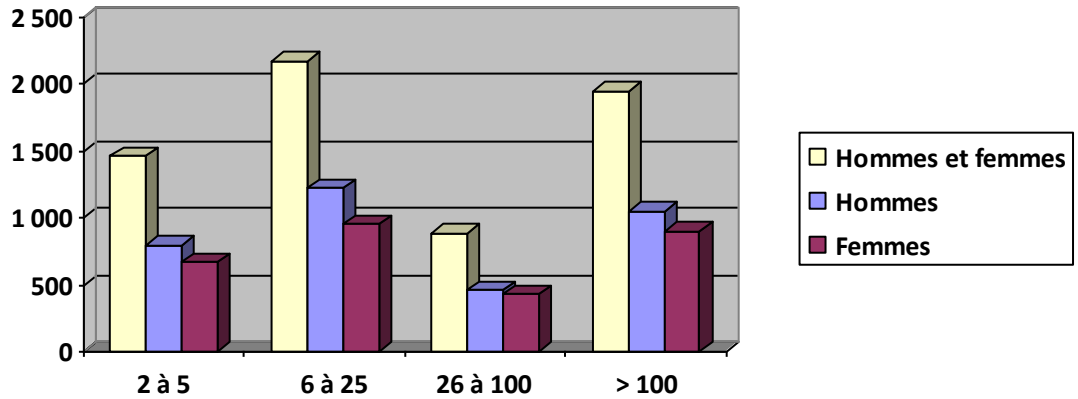
11. Les femmes représentent quarante-six pour cent (46 %) des avocates et avocats salariés et des employées et employés des cabinets d'avocats et vingt pour cent (20 %) des associées et associés (à l'exception des juristes autonomes).
12. Les différences entre les sexes selon la taille du cabinet sont très semblables au sein des cabinets d'avocats, les femmes représentant entre 31 % et 34 % (31 % dans les cabinets comptant 2 à 5 avocates et avocats; 32 % dans les cabinets en comptant de 6 à 25; et 34 % dans les cabinets en comptant de 26 à 100 et plus de 100, respectivement).

Avocats hommes et femmes selon la taille du cabinet



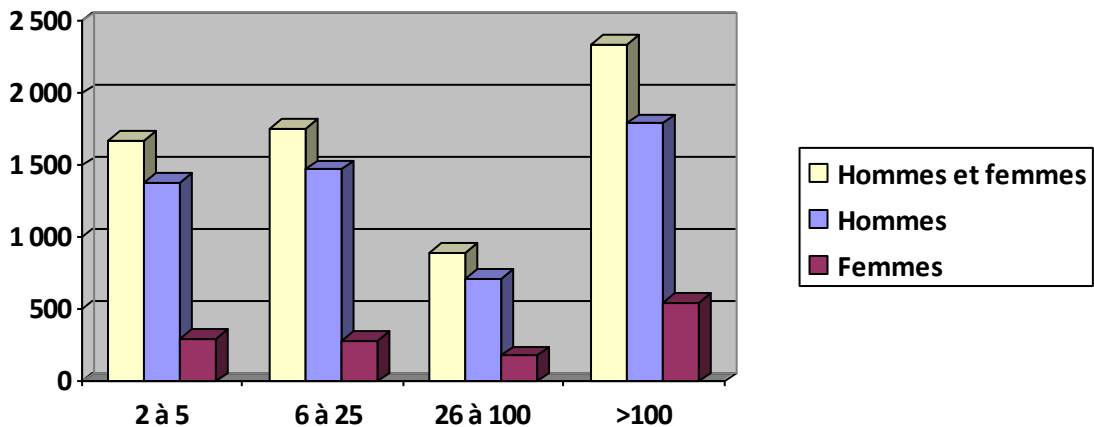
13. Les différences entre les sexes pour les avocates et avocats salariés et les employées et employés selon la taille du cabinet (à l'exception des juristes autonomes) ne sont pas importantes. Les femmes représentent entre 44 % et 48 % des avocates et avocats salariés et employées et employés pour l'ensemble des cabinets, peu importe la taille (46 % pour les cabinets comptant de 2 à 5 avocates et avocats; 44 % pour les cabinets en comptant de 6 à 25; 48 % pour les cabinets en comptant de 26 à 100; et 46 % pour les cabinets en comptant plus de 100). Les avocates salariées et employées sont plus nombreuses au sein des cabinets comptant de 6 à 25 avocates et avocats et des cabinets en comptant plus de 100.

Avocats salariés et employés, hommes et femmes, selon la taille du cabinet (à l'exception des juristes autonomes)



14. Les différences entre les sexes sont plus notables à l'échelon des associés. Dans l'ensemble des cabinets, peu importe la taille (à l'exception des juristes autonomes), le nombre de femmes associées est nettement inférieur à celui des hommes : il y a 18 % de femmes associées au sein des cabinets comptant de 2 à 5 avocates et avocats; 16 % au sein des cabinets en comptant de 6 à 25; 20 % au sein des cabinets en comptant de 26 à 100; et 23 % au sein des cabinets de plus de 100 avocates et avocats.

Associés, hommes et femmes, dans les cabinets d'avocats (à l'exception des juristes autonomes)



La profession en mouvement

L'entrée dans la profession

15. Depuis plus d'une décennie, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à devenir avocates. Le tableau suivant présente les statistiques sur le nombre d'admissions au Barreau entre 2005 et 2010.

Année	Nombre d'admissions	Femmes	% du nombre total	Hommes	% du nombre total
2005	1 422	789	55 %	633	45 %
2006	1 431	745	52 %	686	48 %
2007	1 484	803	54 %	681	46 %
2008	1 479	762	51,5 %	717	48,5 %
2009	1 544	815	53 %	729	47 %
2010	1 433	740	52 %	693	48 %

16. Les données du Barreau⁵ indiquent que, bien que le taux de femmes qui deviennent avocates soit plus élevé que celui des hommes, au moment de leur entrée dans la profession, moins de femmes que d'hommes se joignent à un cabinet privé comme avocates salariées ou employées. Le tableau ci-dessous, qui indique le poste occupé par les avocats, hommes et femmes, à la fin de leur première année de Barreau, confirme cette tendance.

	2005		2006		2007		2008		2009	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Juristes autonomes	55 %	45 %	58 %	42 %	57 %	43 %	63 %	37 %	66 %	34 %
Associées et	58 %	42 %	62 %	38 %	75 %	25 %	82 %	18 %	66 %	34 %

⁵ Données en date du 31 décembre de l'année indiquée.

	2005	2006	2007	2008	2009					
associés										
Avocates et avocats salariés ou employées et employés	58 %	42 %	51 %	49 %	49 %	51 %	52 %	48 %	48 %	52 %
Enseignement	27 %	73 %	40 %	60 %	40 %	60 %	40 %	60 %	33 %	67 %
Fonction publique	37 %	63 %	45 %	55 %	36 %	64 %	33 %	67 %	49 %	51 %
Retraitées et retraités ou autres	34 %	66 %	43 %	57 %	39 %	61 %	39 %	61 %	43 %	57 %

Les changements de situation

17. En 2009, le Barreau du Haut-Canada a mandaté le conseiller stratégique afin qu'il mène une recherche longitudinale sur les avocates et avocats dont la situation professionnelle avait changé. Le rapport *Changements de situation – étude quantitative – Rapport de recherche* présente les résultats d'un sondage en ligne effectué auprès des avocates et avocats dont la situation professionnelle avait changé en 2009⁶.
18. Au total, 5 263 membres avaient déclaré avoir changé de situation au Barreau et 1 257 personnes avaient répondu au sondage, soit un taux de réponse élevé de 31 %⁷. Le texte qui suit est un résumé des conclusions de cette recherche pouvant aider les cabinets d'avocats à comprendre les raisons pour lesquelles une personne cesse d'exercer leur profession au sein d'un cabinet privé.

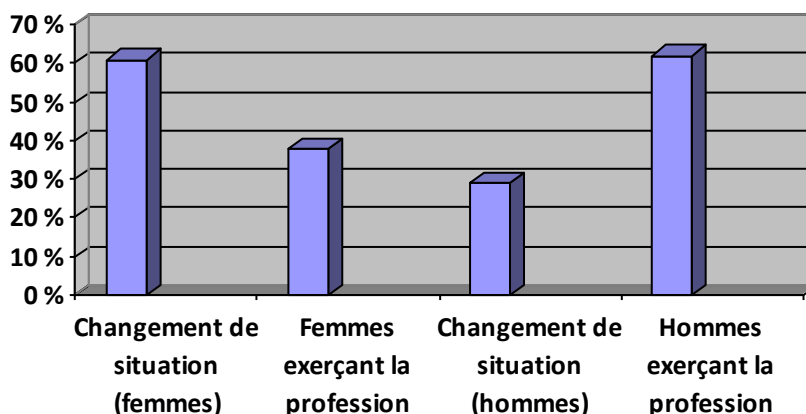
⁶ *Supra* (note 3).

⁷ Le nombre de 5 263 avocates et avocats représentent environ 12,5 % du nombre total d'avocates et d'avocats membres du Barreau du Haut-Canada.

Traits distinctifs des répondants – Différences entre les sexes

19. La recherche sur le changement de situation démontre qu'en 2009, sur dix avocates et avocats ayant changé de situation, six (61 %) étaient des femmes et 29 %, des hommes. Le nombre élevé de femmes changeant de situation contraste nettement avec la proportion qu'elles occupent au sein de la profession, laquelle est composée à 38 % de femmes.
20. La recherche confirme également que les changements de situation sont plus communs chez les avocates et avocats de moins de 45 ans. Alors que la moitié des membres de la profession ont moins de 45 ans, 64 % de ceux ayant changé de situation appartenaient à ce groupe d'âge.

Changement de situation comparativement à l'ensemble de la profession



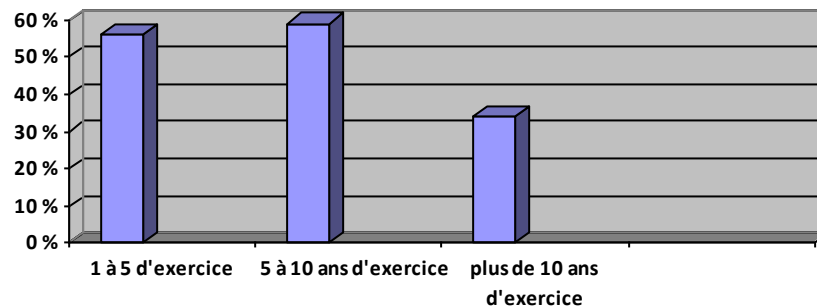
Cadre de travail

21. Parmi les avocates et avocats ayant changé de situation en 2009, 50 % ont indiqué qu'ils exerçaient au sein d'un cabinet privé avant le changement alors que 38 % sont demeurés au sein d'un cabinet privé après le changement. Le plus grand nombre de départs de cabinets privés a été observé dans les grands cabinets (comptant au moins 50 avocates et avocats).
22. En général, les femmes ayant changé de situation ont davantage délaissé les cabinets privés que les hommes. La proportion de femmes exerçant au sein d'un cabinet privé avant leur changement de situation s'élevait à 15 points au-dessus de la proportion de femmes en cabinet privé après leur changement de situation (47 % et 32 %).

respectivement). On note aussi une diminution chez les hommes, quoique moins prononcée (54 % et 46 %, respectivement).

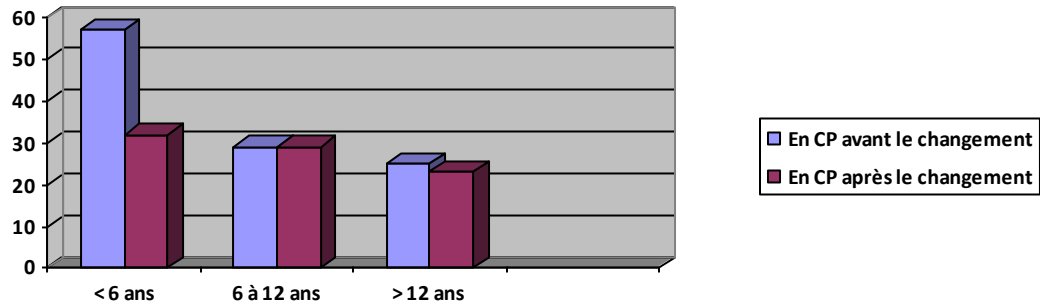
23. Plus de la moitié des femmes qui exerçaient leur profession depuis moins de cinq ans (56 %) ou depuis 5 à 10 ans (59 %) ont déclaré qu'elles avaient délaissé l'exercice du droit en cabinet privé, comparativement à un tiers (34 %) des femmes qui exerçaient depuis 11 à 19 ans.

Femmes ayant délaissé l'exercice en cabinet privé

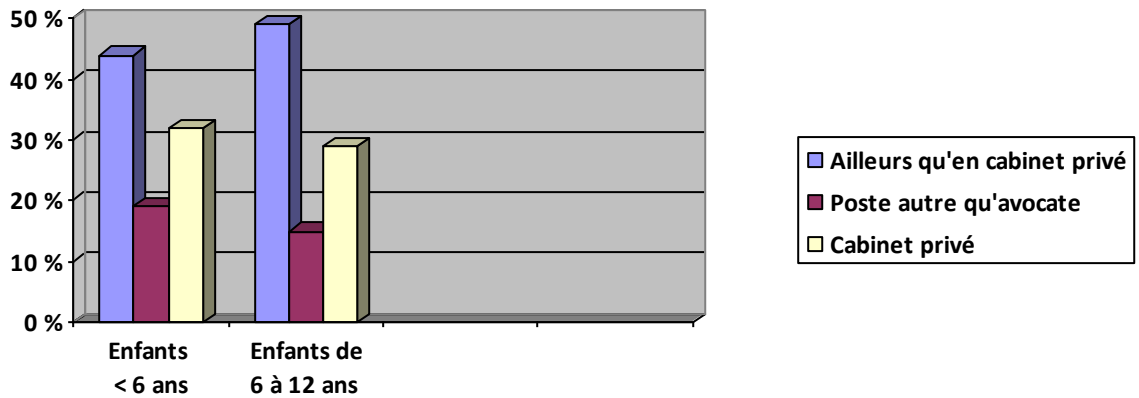


24. Les résultats du sondage suggèrent que le fait de changer de situation et de délaissé l'exercice privé est davantage associé à une étape de la vie qu'au simple nombre d'années d'exercice. Le sondage confirme que tant les femmes que les hommes ayant de jeunes enfants (moins de 6 ans) sont plus susceptibles de quitter l'exercice en cabinet privé que ceux qui en sont à d'autres étapes de leur vie.
25. Deux fois plus de femmes que d'hommes ayant des enfants délaissent l'exercice en cabinet privé. Parmi les femmes ayant des enfants de moins de six ans, plus de la moitié (57 %) exerçaient en cabinet privé avant de changer de situation. Cependant, seul un tiers de ces femmes (32 %) ont déclaré exercer en cabinet privé après avoir changé de situation. Bien qu'un mouvement comparable ait été noté chez les hommes, le phénomène était moins marqué (diminution de 12 % comparativement à 25 % chez les femmes).
26. La plus grande proportion des femmes ayant de jeunes enfants exercent actuellement dans un cadre autre qu'en cabinet privé. Quarante-quatre (44 %) des femmes ayant des enfants de moins de 6 ans et 49 % des femmes ayant des enfants âgés de 6 à 12 ans exercent ailleurs qu'en cabinet privé, tandis que 19 % des femmes ayant des enfants de moins de 6 ans et 15 % des femmes ayant des enfants âgés de 6 à 12 ans occupent un poste autre que celui d'avocate. En comparaison, 32 % des femmes ayant des enfants de moins de 6 ans et 29 % des femmes ayant des enfants âgés de 6 et 12 ans ont continué d'exercer en cabinet privé.

Femmes ayant des enfants et exerçant en cabinet privé avant et après le changement

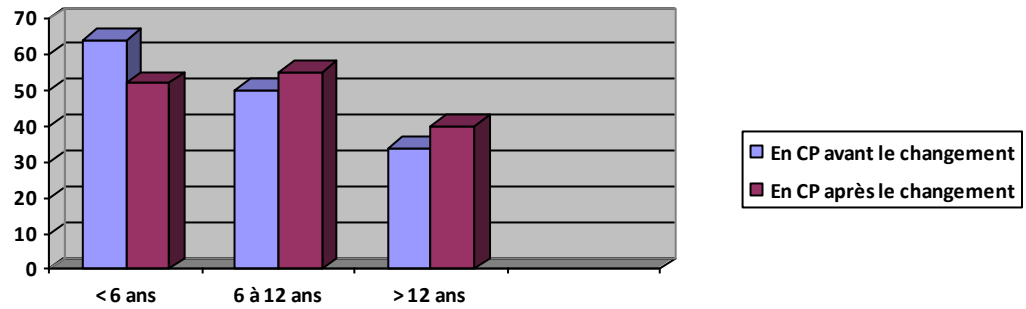


Femmes ayant des enfants et exerçant dans différents milieux après le changement

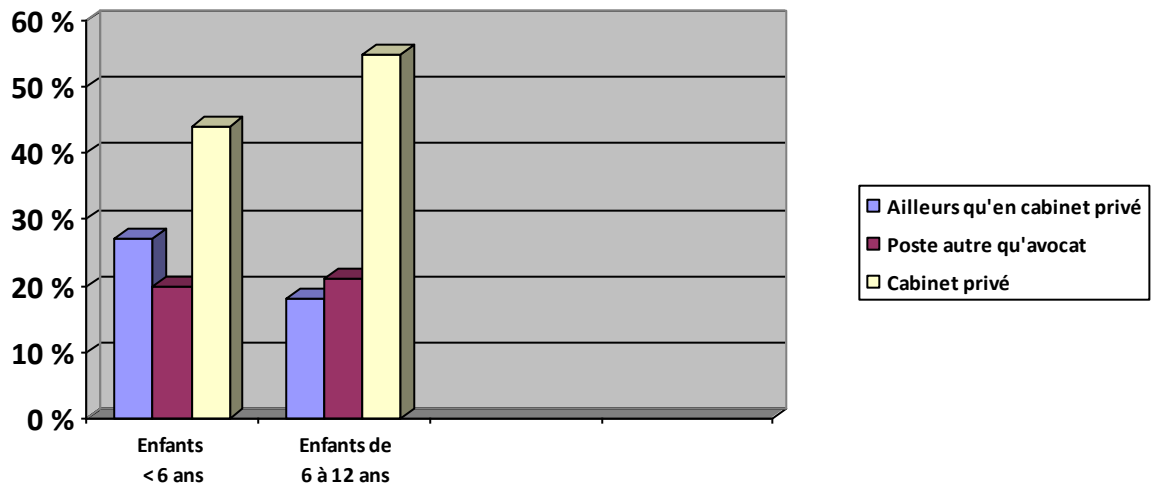


27. Bien que la proportion d'hommes exerçant en cabinet privé ait diminué, la plus grande proportion des hommes ont continué d'exercer en cabinet privé (44 % des hommes ayant des enfants de moins de 6 ans, 55 % des hommes ayant des enfants âgés de 6 et 12 ans et 40 % des hommes ayant des enfants âgés de 13 ans et plus occupent actuellement des postes au sein d'un cabinet privé).

Hommes ayant des enfants et exerçant en cabinet privé avant et après le changement



Hommes ayant des enfants et exerçant dans différents milieux après le changement



Les raisons personnelles motivant un changement de situation

28. L'un des objectifs de la recherche ayant mené au rapport sur les changements de situation était d'explorer les raisons motivant la décision de quitter ou de poursuivre l'exercice du droit en cabinet privé. Les personnes dont la situation avait changé étaient invitées à expliquer dans leurs propres mots ce qui avait motivé ce changement. La diversité des raisons invoquées n'a pas permis de dégager un facteur principal ou un ensemble de facteurs dominants.
29. De façon générale, il y a peu de différences entre les raisons invoquées par les hommes et celles des femmes pour expliquer un changement de situation. Toutefois, des différences ont été notées sur le plan de la conciliation travail-vie personnelle. Deux fois plus de femmes que d'hommes (21 % et 9 %, respectivement) ont indiqué qu'elles avaient changé de situation en raison d'exigences associées à la conciliation entre travail et les autres responsabilités et besoins, dont l'équilibre travail-famille, de meilleures heures de travail, un meilleur contrôle sur les heures de travail ou l'horaire, un horaire de travail flexible, la diminution du stress, la garde des enfants, la volonté de passer plus de temps avec leurs enfants et leur famille, le volume de travail, la situation conjugale, l'épuisement professionnel.
30. La grande proportion des répondants (31 %) ont indiqué avoir changé de situation en raison de la fin d'un contrat ou d'un emploi, d'une restructuration d'entreprise (par exemple, une réduction des effectifs) ou de leur situation personnelle, comme la décision de prendre leur retraite ou un congé parental.
31. Près du quart (26 %) des répondants ont déclaré avoir changé de situation en raison de l'attrait que représentaient certains aspects du nouveau poste (exception faite d'une meilleure rémunération ou de meilleurs avantages sociaux), comme de meilleures occasions, de nouveaux défis, une meilleure qualité du travail, la possibilité de mieux utiliser leurs champs de compétences pour se concentrer sur un nouveau domaine du droit. La rémunération et/ou les avantages sociaux ont été mentionné par seulement un peu plus d'un répondant sur dix (11 %).

Le domaine d'exercice

32. Il n'y avait pas de différence notable quant au domaine d'exercice entre l'ancien poste et le nouveau poste occupé. Par exemple, les avocates et avocats qui exerçaient en litiges avant le changement de situation ont continué à exercer dans ce domaine après le changement.

Les avantages et les défis de la collecte de données dans votre cabinet

33. Il est reconnu que la collecte et l'analyse des données démographiques sexospécifiques comportent des avantages. En voici quelques-uns :
 - a. Le fait d'être représentatif de sa clientèle constitue une bonne pratique commerciale pour les cabinets d'avocats et les données peuvent servir d'outils de marketing pour attirer des personnes compétentes et des clients.
 - b. Le but de la collecte et de la tenue à jour de données démographiques sexospécifiques dans le cadre du projet Justicia est de permettre aux cabinets d'analyser les tendances dans leur milieu, comme le nombre de femmes et d'hommes quittant leur poste, le recrutement latéral à chaque échelon du cabinet et la représentation hommes-femmes au niveau des associées et associés ou des postes de direction. En retour, cette information peut mener à l'élaboration de stratégies visant à remédier à toute lacune ou sous-représentation.
 - c. Lorsque les données sont recueillies, suivies et analysées de façon crédible sur un certain laps de temps, il devient possible de mesurer les progrès accomplis. Les budgets, les politiques, les pratiques, les processus, la programmation, les services et les interventions peuvent être évalués, modifiés et améliorés.
34. Certaines personnes pourraient remettre en question la collecte de données, surtout si le cabinet décide de recueillir de l'information démographique sur d'autres aspects que le sexe, comme la race, le handicap ou l'orientation sexuelle. Certains problèmes pourraient être soulevés, par exemple :
 - a. La collecte de données peut être perçue comme une façon de favoriser indûment certains groupes – afin de proactivement réduire ces perceptions et d'en tenir compte, le cabinet devrait clairement communiquer l'objet, les objectifs et la méthodologie de la collecte de données.
 - b. La collecte de données exige beaucoup de ressources et peut s'avérer technique, complexe et coûteuse, particulièrement pour les plus grands cabinets. Cependant, une fois qu'un système a été mis en place, le coût lié à la collecte, à la tenue à jour et à la communication des données s'en trouve réduit.

Les obligations en matière de droits de la personne

35. Afin d'aider les organismes à recueillir des données démographiques, la Commission ontarienne des droits de la personne a élaboré les lignes directrices suivantes pour la collecte de données démographiques :

- a. But conforme au Code : Le but du programme de collecte de données, qui se doit d'être conforme au *Code des droits de la personne* (Code), devrait être énoncé clairement et peut être expliqué par la position d'un groupe au sein de la société. Dans le cas des cabinets participant au projet Justicia, le but du programme de collecte de données pourrait être de démontrer que les avocates sont sous-représentées au sein du cabinet par rapport aux avocats hommes ou par rapport à leur proportion dans l'ensemble de la profession. Le but pourrait aussi être de démontrer que les avocates sont beaucoup plus nombreuses que les avocats à délaisser l'exercice en cabinet privé. Ces facteurs appuient la collecte de données, car celle-ci permettrait aux cabinets et à la profession dans son ensemble de suivre les tendances et de se pencher sur les lacunes.
- b. Anonymat : Des mesures devraient être prises pour protéger la vie privée et la confidentialité, bien qu'il convienne de noter que les données démographiques sexospécifiques ne soulèvent pas les mêmes préoccupations au sujet de la vie privée que d'autres types de données démographiques.
- c. Lien entre la collecte, l'utilisation et la communication des données : Il devrait y avoir un lien entre la nature de l'information recueillie et l'utilisation prévue.

Les étapes de la collecte de données

36. Le texte qui suit décrit certains facteurs clés dont il faut tenir compte aux diverses étapes du processus de collecte de données et n'est présenté qu'à titre d'information. La méthode de collecte et d'analyse des données dépend de nombreux facteurs, notamment le contexte, les questions qui sont examinées, le but de la collecte des données, la nature et la taille de l'organisme.
37. Définir les objectifs – Le cabinet d'avocats établira les objectifs visés par la collecte de données. Par exemple, un cabinet participant au projet Justicia peut souhaiter savoir si les femmes quittent le cabinet et à quelle étape de leur carrière. Un cabinet participant au projet Justicia peut aussi vouloir recueillir des données démographiques sexospécifiques afin de démontrer les rôles de direction joués par les femmes au sein du cabinet et de pouvoir se présenter comme un employeur ou un fournisseur de services inclusif.
38. Planification et méthodologie – Le cabinet devrait prendre en considération les points suivants :
 - Se demander s'il a l'appui de la haute direction du cabinet ou des personnes y occupant un poste de direction, par exemple le comité de direction

- Déterminer qui sera responsable des décisions au sujet du processus de collecte de données, comme la conception du processus, la logistique, les communications, la gestion, la coordination et les finances
 - Déterminer dans quels bureaux ou quelles régions les données seront recueillies et s'assurer qu'ils ont été avisés
 - Déterminer quel instrument de sondage ou méthodologie a été choisi et s'il a été approuvé
 - Décider du moment de la collecte de données et de la méthode qui sera employée et déterminer qui sera invité à y participer
 - Déterminer le moment et la fréquence de la collecte des données
 - Établir quelles statistiques seront utilisées comme point de comparaison
 - Déterminer qui procédera à l'analyse et à la communication des résultats
 - Décider de quelle façon les données seront communiquées, et à qui
39. La collecte de données – La collecte de données doit être structurée et tenir compte de certains aspects pratiques. Le cabinet devrait passer en revue les points suivants :
- Déterminer la logistique, les ressources, la technologie et les personnes nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre une initiative de collecte de données
 - Déterminer qui reverra les données et s'assurera de leur pertinence et exactitude
 - Prévoir et résoudre les préoccupations et répondre aux questions concernant le projet
 - Concevoir un plan de communication
40. L'analyse et l'interprétation des données – Dans l'analyse des données, le cabinet devrait tenir compte des points suivants :
- Décider du type d'analyse qui sera utilisée et de la personne qui sera chargée de cette analyse

- Préparer un rapport sur les données, notamment des graphiques et d'autres formes de représentation visuelle accompagnés d'un résumé des résultats de l'analyse et de l'interprétation des données
 - Analyser l'efficacité et l'efficacité du processus de collecte des données et comment l'améliorer
 - Repérer les lacunes, les domaines à améliorer et les possibilités existantes (par exemple, les écarts dans les données sur le recrutement latéral)
 -  laborer des étapes pour donner suite aux résultats et définir les mesures à mettre en place/déterminer à qui incombera la responsabilité de mettre en œuvre les mesures
41. La fréquence de la compilation et de la communication des donn es⁸ — Le cabinet doit prendre une décision sur la façon dont il tiendra à jour les données démographiques sexospécifiques et sur la fréquence d'analyse et de communication des résultats.   des fins d'uniformité, de mesure et de suivi, un cabinet devrait toujours recueillir ses données au même moment de l'année.

Modèle de collecte de données démographiques sexospécifiques

42. Le modèle suivant a été élaboré selon les pratiques en vigueur au sein des cabinets participant au projet Justicia. Ce modèle peut servir de base et être adapté au contexte propre à chaque cabinet.

⁸ à des fins d'uniformité, de mesure et de suivi, un cabinet devrait recueillir ses données au même moment chaque année ou trimestre.

**Collecte de données démographiques sexospécifiques
Modèle à l'intention des cabinets**

Ville : [indiquer l'emplacement du bureau]

		Hommes	Femmes	Total
En ne comptant pas les personnes en congé d'invalidité à long terme, indiquer le nombre de personnes appartenant à chacune des catégories suivantes	Nombre total d'avocats hommes et femmes			
	Étudiants			
	Stagiaires			
	Stagiaires embauchés comme avocats salariés			
	Avocats salariés juniors (1 à 4 ans d'exercice) (nombre total, y compris recrutement latéral)			
	Avocats salariés seniors (5 ans et plus d'exercice) (nombre total, y compris recrutement latéral)			
	Avocats salariés juniors (1 à 4 ans d'exercice) provenant de l'extérieur du cabinet – recrutement latéral			

	Hommes	Femmes	Total
Avocats salariés seniors (5 ans et plus d'exercice) provenant de l'extérieur du cabinet – recrutement latéral			
Avocats salariés admissibles ⁹ à devenir associés sans participation			
Associés sans participation nommés parmi les avocats salariés			
Associés sans participation provenant de l'extérieur du cabinet – recrutement latéral			
Associés sans participation			
Avocats salariés hommes et femmes admissibles ⁹ à devenir associées et associés avec participation			
Associés avec participation hommes et femmes nommés parmi les avocats salariés			
Associés sans participation admissibles ¹⁰ à devenir associés avec			

⁹ Le terme « admissibles » désigne tous les membres du Barreau depuis suffisamment de temps aux termes de la politique du cabinet pour devenir associées et associés.

¹⁰ Le terme « admissibles » désigne tous les membres du Barreau depuis suffisamment de temps aux termes de la politique du cabinet pour devenir associées et associés.

	Hommes	Femmes	Total
Nombre d'avocats selon le domaine d'exercice (à adapter en fonction des domaines d'exercice propres à votre cabinet)	participation		
	Associés avec participation nommés parmi les associés sans participation		
	Associés avec participation provenant de l'extérieur du cabinet – recrutement latéral		
	Associés avec participation		
	Avocats conseils		
	Autres		
	Avocates en congé de maternité		
	Avocates et avocats en congé parental		
	Autres congés		
	Horaire réduit flexible		
	Horaire à temps plein flexible		
	Litiges		
	Droit des affaires		
	Droit des biens		
	Droit fiscal		
	Droit du travail et de		

	Hommes	Femmes	Total
Nombre d'associés avec participation selon le domaine d'exercice (à adapter en fonction des domaines d'exercice propres à votre cabinet)	l'emploi		
	Litiges		
	Droit des affaires		
	Droit des biens		
	Droit fiscal		
	Droit du travail et de l'emploi		
Nombre d'associés sans participation selon le domaine d'exercice (à adapter en fonction des domaines d'exercice propres à votre cabinet)	Litiges		
	Droit des affaires		
	Droit des biens		
	Droit fiscal		
	Droit du travail et de l'emploi		
Nombre d'avocats salariés juniors (1 à 4 ans d'exercice) selon le domaine d'exercice (à adapter en fonction des domaines d'exercice propres à votre cabinet)	Litiges		
	Droit des affaires		

	Hommes	Femmes	Total
Nombre d'avocats salariés seniors (5 ans et plus d'exercice) selon le domaine d'exercice (à adapter en fonction des domaines d'exercice propres à votre cabinet)	Droit des biens		
	Droit fiscal		
	Droit du travail et de l'emploi		
Nombre total d'avocats salariés recrutés à l'externe selon le domaine d'exercice (à adapter en fonction des domaines d'exercice propres à votre cabinet)	Litiges		
	Droit des affaires		
Départs	Droit des biens		
	Droit fiscal		
	Droit du travail et de l'emploi		
	Nombre total de départs par sexe (sans compter les départs à la retraite et les décès)		
	Nombre de départs d'associés avec participation par sexe		
	Nombre de départs d'avocats juniors (1 à 4 ans d'exercice) par sexe		

	Hommes	Femmes	Total
Haute direction ou poste de direction – Nombre de femmes et d’hommes siégeant à un des comités ou occupant un des postes suivants Note : On encourage les cabinets à disposer de données sexospécifiques pour les postes de direction. Toutefois, les termes désignant les postes de direction peuvent varier selon les cabinets et chaque cabinet devrait définir ces postes pour assurer une constance dans l’approche utilisée ¹¹ .	Nombre de départs d’avocats salariés seniors (5 ans et plus d’exercice) par sexe		
	Comité exécutif		
	Comité de la rémunération		
	Comité des finances		
	Chef de groupe d’exercice		
	Chef de service		
	Président de comité		

La communication des données démographiques sexospécifiques

43. Une fois que les données sexospécifiques auront été recueillies et analysées, le comité ou les personnes responsables devraient tenir compte des facteurs suivants pour leur publication :
- a. **Le public cible** – Le cabinet doit décider si les résultats seront communiqués uniquement à la haute direction (comme le comité exécutif et les comités sur la diversité ou les initiatives en faveur des femmes), à tous les avocats et avocates du cabinet ou au public en général. Chaque stratégie poursuit des objectifs différents et comporte des avantages et désavantages comme il est expliqué ci-après :

¹¹ Voir National Association of Women Lawyers, *National Survey on Retention and Promotions of Women in Law Firms* (2006) NAWL 95 (2) *Women Lawyers Journal* pour une analyse des postes de direction.

- i. La communication à la direction uniquement ou en premier lieu –
L'objectif de la communication des résultats du rapport à la direction, aux chefs de groupe et/ou aux comités intéressés est de permettre à la direction du cabinet d'examiner les stratégies visant à combler les lacunes et à envisager les résultats positifs sans commentaires de l'ensemble du cabinet. S'il est prévu que les résultats soient diffusés éventuellement à un plus large public, il convient que la direction du cabinet examine les résultats, élabore une stratégie d'action et un plan de communication avant cette diffusion.
- ii. La communication à tous les avocats et avocates du cabinet – Le but de communiquer les résultats ou le résumé des données du rapport ou les données clés ou encore un résumé de ces données à tous les avocats et avocates du cabinet est de les mettre au courant des bons coups du cabinet et de ses lacunes en ce qui a trait à la représentation des sexes, à obtenir l'adhésion de tous les avocats et avocates au plan d'action et de faire en sorte qu'ils participent à la solution. Il convient de prévoir un plan de communication mettant en relief les conclusions et les messages clés avant de communiquer les résultats.
- iii. Communication à l'externe – Il peut être avantageux de rendre les résultats publics lorsqu'ils sont positifs et peuvent favoriser le recrutement des étudiantes et des étudiants et le développement de la clientèle et qu'ils confèrent un avantage concurrentiel par rapport à d'autres cabinets. Les résultats peuvent également être publiés sur le site Web du cabinet et utilisés dans le cadre des offres de services. Toutefois, si les résultats ne sont pas aussi bons que prévu, il peut être judicieux de faire la promotion des résultats et d'avoir un plan d'action.
 - Le cabinet comptable Deloitte & Touche a lancé en 1992 une initiative en faveur des femmes aux États-Unis en reconnaissant avoir un problème, en abordant ce problème ouvertement et en s'engageant à partager les résultats. Cette reconnaissance publique a mis énormément de pression sur Deloitte, qui se devait de résoudre le problème de rétention des femmes. Quatre ans plus tard, la culture de Deloitte et sa capacité à attirer et à retenir des femmes de talent avaient considérablement évolué.

44. Le rapport – Le cabinet doit se demander quel genre d'information il souhaite publier et quel moyen de publication il souhaite employer. Par exemple, les résultats pourraient être présentés sur le site Web ou l'intranet du cabinet, sous forme imprimée avec l'analyse complète des résultats, y compris les graphiques, et sous forme d'une présentation

PowerPoint destinée aux avocates et avocats. Certains cabinets en ont profité pour annoncer les résultats à l'occasion d'une activité de réseautage.

45. Le cabinet peut vouloir donner les renseignements suivants à l'ensemble du cabinet ou à des comités :
- a. des statistiques-repères;
 - b. un résumé des résultats de l'analyse et de l'interprétation des données;
 - c. la détermination des lacunes et possibilités qui existent ou pourraient exister;
 - d. les mesures qui seront prises pour combler ces lacunes et tirer parti des occasions à l'heure actuelle et à l'avenir;
 - e. des buts réalistes et atteignables à court terme et à long terme;
 - f. les commentaires sollicités auprès des intervenants et des groupes touchés;
 - g. la forme que prendront la surveillance, l'évaluation et le rapport des progrès accomplis par rapport aux objectifs établis.

La collecte de données démographiques autres que sexospécifiques

46. Les cabinets peuvent décider de recueillir des données démographiques en fonction de critères autres que le sexe pour de nombreuses raisons, qui sortent du cadre du projet Justicia. Par exemple :
- a. promouvoir l'égalité des avocates et avocats du cabinet;
 - b. prévenir ou éliminer les obstacles systémiques à l'accès aux occasions;
 - c. planifier des programmes spéciaux;
 - d. améliorer la prestation des services aux clients et les programmes;
 - e. promouvoir les initiatives en matière d'équité et de diversité;
 - f. augmenter la productivité de la main-d'œuvre;
 - g. attirer une diversité d'avocates et avocats talentueux.
47. L'inclusion et la diversité au sein des cabinets d'avocats peuvent aider les cabinets à réussir dans un marché de plus en plus mondialisé et compétitif. La collecte de données démographiques pour des motifs prévus par la *Code* peut permettre d'atteindre ces objectifs. Les cabinets d'avocats peuvent sentir le besoin de recueillir des données en raison de la demande de plus en plus forte de leur clientèle, principalement de la clientèle

américaine à l'heure actuelle, qui exige que les cabinets fassent montre de diversité pour faire affaire avec eux.

48. Si un cabinet souhaite recueillir d'autres données, il doit le faire conformément au *Code*, notamment :
 - a. recueillir des données dans un but conforme au *Code*;
 - b. consulter les avocates et avocats du cabinet;
 - c. utiliser les moyens les moins intrusifs possibles;
 - d. assurer l'anonymat et la confidentialité;
 - e. établir une distinction entre la collecte, l'utilisation et la divulgation de l'information.
49. Il est judicieux également de cibler les catégories qui feront partie du sondage de collecte de données et de s'assurer que les membres du cabinet les acceptent.
50. À noter que, depuis 2009, le Barreau a intégré le formulaire de déclaration volontaire suivant aux rapports annuels pour les avocates et avocats et les parajuristes :

Veillez cocher les caractéristiques suivantes auxquelles vous vous identifiez (cochez toutes les cases qui s'appliquent à votre cas) :

Autochtone

- Premières nations, Indien inscrit, Indien non inscrit
- Inuit
- Métis

Personne racialisée/ Personne de couleur / Origine ethnique

- Arabe
- Noir (par ex. Afro-canadien, Caraïbe)
- Chinois
- Asiatique de l'Est (par ex. Japonais, Koréen)
- Latino-Américain, Hispanique
- Asiatique du Sud (par ex. Indo-canadien, Sous-continent indien)
- Asiatique du Sud-Est (par ex. Vietnamien, Cambodgien, Thaïlandais, Philippin)
- Asiatique de l'Ouest (par ex. Iranien, Afghan)
- Blanc

Autre

- Transgenre/ Transsexuel
- Gai/Lesbienne/Bisexuel
- Personne handicapée²

- Francophone¹

Religion ou croyance

- Agnostique
- Athée
- Bouddhiste
- Catholique
- Chrétien orthodoxe
- Chrétien (autre)
- Religion orientale
- Hindou
- Juif
- Musulman
- Protestant
- Sikh
- Autre

51. La collecte de ces renseignements par le Barreau lui permettra d'établir des repères pour la profession sur la diversité dans les cabinets d'avocats privés et aux différents échelons de la profession.

L'élaboration d'entrevues de départ – Mode d'emploi pour les cabinets d'avocats

52. Une entrevue de départ constitue un bon moyen de connaître les causes derrière la décision d'une avocate ou d'un avocat ou d'une employée ou d'un employé de quitter un organisme.
53. Il est avantageux d'adopter une démarche méthodique pour recueillir de l'information auprès des employées et employés et des avocates et avocats qui quittent le cabinet, par exemple :
- a. recueillir les données de façon structurée et uniforme;
 - b. compiler les résultats pour l'ensemble de l'organisme;

- c. analyser les résultats pour en dégager des tendances, des modèles et des thèmes;
 - d. utiliser les résultats pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à augmenter le maintien en fonction et à réduire le roulement du personnel.
54. Les organismes utilisent les pratiques suivantes pour les entrevues de départ :
- a. Habituellement, un représentant du service des ressources humaines, une superviseure ou un superviseur ou toute personne compétente mène l'entrevue de départ le dernier jour de travail ou le jour suivant.
 - i. Ces rencontres individuelles comportent des désavantages. Les employées et employés peuvent souvent se montrer réticents à dévoiler l'ensemble des facteurs ayant mené à leur démission et à émettre ouvertement des commentaires sur les attentes, les conditions et les exigences de leur emploi. Afin de pouvoir recueillir les renseignements les plus utiles possibles, les cabinets d'avocats doivent reconnaître la nécessité d'offrir une tribune permettant à la personne qui quitte de se sentir à l'aise de donner les vraies raisons de son départ. Retarder le moment de l'entrevue peut contribuer à rendre l'employée ou l'employé ou le membre du cabinet plus à l'aise de donner des renseignements au sujet de son départ.
 - b. Faire mener les entrevues par une tierce partie. Cette méthode peut rendre la personne plus à l'aise, mais peut aussi donner lieu à une entrevue plus structurée ou plus formelle. Les entrevues externes de départ peuvent s'avérer plus coûteuses pour le cabinet.
55. Les entrevues de départ sont habituellement effectuées en personne, ce qui facilite la communication, la compréhension et l'interprétation et permet de mieux saisir les causes sous-jacentes aux sentiments. Les questionnaires sont également de mise lorsqu'une rencontre en personne est impossible.
56. La participation à une entrevue de départ doit être volontaire. Si une personne refuse d'assister à une rencontre, vous pouvez lui offrir la possibilité de répondre à un questionnaire.

L'entrevue de départ – Les principes

57. L'entrevue de départ peut porter sur les points suivants :
- a. les perspectives de carrière, y compris la perception à l'endroit des possibilités d'avancement perçues et la clarté du plan de perfectionnement;
 - b. la satisfaction tirée du travail, y compris l'utilisation des compétences et l'équilibre travail-vie personnelle;
 - c. la direction du cabinet, y compris le style de gestion, la perception à l'égard de la direction et l'appui donné aux avocates et avocats;
 - d. la formation offerte, y compris l'engagement du cabinet envers le perfectionnement professionnel, l'utilisation des nouvelles technologies, la possibilité de développer de nouvelles compétences;
 - e. la rémunération et les avantages sociaux, y compris les primes, la reconnaissance professionnelle, la communication sur le rendement;
 - f. la culture d'entreprise/du groupe d'exercice, y compris la possibilité d'apprendre et de s'occuper de dossiers intéressants, la taille et la réputation du groupe d'exercice; et
 - g. la possibilité de bénéficier d'un horaire de travail flexible.
58. Les principes d'une bonne planification d'une entrevue de départ sont les suivants :
- a. donner l'occasion à tous les membres du cabinet qui quittent le cabinet de participer de leur plein gré à une entrevue de départ pour bien saisir les raisons de la rotation du personnel;
 - b. être méthodique en posant les mêmes questions d'une fois à l'autre afin de pouvoir comparer les données;
 - c. adopter une approche globale en demandant des commentaires sur l'environnement de travail en plus des raisons du départ;
 - d. rendre l'information générale accessible aux membres du cabinet dans la mesure nécessaire à la planification de stratégies visant à réduire le roulement de personnel;
 - e. fixer des objectifs de diminution du roulement de personnel au moyen de stratégies afin de tirer le maximum du temps et de l'argent consacrés aux entrevues de départ.
59. Vous trouverez ci-après un modèle d'entrevue de départ basé sur les entrevues de départ des cabinets participant au projet Justicia et pouvant vous servir de guide.

Modèle d'entrevue de départ

Nom :

Date d'entrée en fonction :

Date de cessation des fonctions :

Nombre d'années d'exercice :

Domaine actuel d'exercice :

Sexe :

Membre d'un groupe qui revendique l'égalité (si oui, indiquer lequel) :

Date de l'entrevue de départ :

Nom de l'intervieweur :

Raisons du départ?

Principale	Secondaire	
[]	[]	Trouver un meilleur emploi
[]	[]	Retour aux études
[]	[]	Famille
[]	[]	Conflit avec la supérieure ou le supérieur hiérarchique
[]	[]	Heures de travail
[]	[]	Revenu insatisfaisant
[]	[]	Type de travail insatisfaisant
[]	[]	Niveau professionnel de l'emploi
[]	[]	Volume de travail
[]	[]	Conditions matérielles
[]	[]	Transport difficile
[]	[]	Autre : _____

Renseignements généraux

- Pourquoi avez-vous choisi de quitter le cabinet?
- En avez-vous parlé à votre supérieure ou supérieur ou à un membre des ressources humaines avant de donner votre démission? (Si non, pourquoi?)
- Avez-vous un autre emploi? Si oui, lequel et où?
- Qu'est-ce que ce nouveau poste offre de plus que votre poste actuel?
- Ferez-vous le même type de travail? Si non, quel type de travail ferez-vous?
- Qu'aurions-nous pu faire qui aurait fait en sorte que vous ne démissionniez pas?
- Dites-nous ce qui vous manquera le plus (donnez deux éléments)?
- Dites-nous ce qui ne vous manquera pas du tout (donnez deux éléments)?
- Est-ce que votre emploi correspondait à l'image que vous vous en étiez fait lors de votre entrevue d'emploi? Oui Non , expliquez :
- Aviez-vous l'impression d'accomplir quelque chose d'important? Oui Non , Expliquez :

Leadership, gestion et mentorat

- Qui étaient vos mentors? Étaient-ils disponibles et accessibles? Avez-vous le sentiment qu'ils vous ont guidé convenablement et appuyé suffisamment? En quoi se distinguaient-ils les uns des autres? Quels étaient leurs points forts? Qu'auraient-ils pu faire de mieux?
- Quels sont les associées et associés, directrices et directeurs, superviseures et superviseurs ou chefs de groupe d'exercice pour lesquels vous avez apprécié travailler, et pourquoi? Chez lesquels y a-t-il matière à amélioration, et pourquoi?
- Est-ce que les attentes du cabinet envers votre rendement étaient claires (par exemple, qualité du travail, volume de travail, échéances, etc.)? Si non, veuillez élaborer.
- Receviez-vous suffisamment d'instructions (ou trop ou pas assez) pour les mandats qui vous étaient confiés? Receviez-vous régulièrement des commentaires opportuns et de la rétroaction constructive? Utiles? Comment pouvons-nous nous améliorer à cet égard?
- Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous l'efficacité de la direction (c.-à-d. les associées et associés) au cabinet? Pourquoi?

- Comment jugez-vous les méthodes de gestion de votre supérieure ou supérieur hiérarchique? (+) 5-4-3-2-1 (-)
 - Quelles sont ses forces?
 - Quels sont ses points à améliorer?
 - Jugez-vous qu'il s'agit d'une personne juste et raisonnable? Oui Non , expliquez :
 - Avez-vous l'impression que votre contribution était appréciée, notamment par votre supérieure ou supérieur? Oui Non , expliquez :

Perfectionnement professionnel

- Vous a-t-on offert suffisamment d'occasions de perfectionnement professionnel? Comment pouvons-nous nous améliorer dans ce domaine?

Défis et intérêts associés au travail – Perfectionnement professionnel

- Lorsque vous êtes entré au cabinet, projetiez-vous d'y faire carrière toute votre vie ou voyiez-vous ce poste comme un tremplin?
- Votre rôle était-il conforme à l'idée que vous vous en étiez faite? Si non, en quoi était-il différent?
- Votre rôle a-t-il continué de répondre à vos attentes au fur et à mesure où vous progressiez? Si non, pourquoi?
- Avez-vous participé à une variété de dossiers et travaillé pour plusieurs clients? Si non, pourquoi à votre avis?
- Avez-vous l'impression que vos compétences et connaissances étaient exploitées à leur pleine mesure? Si non, pourquoi ne l'ont-elles pas été?
- Selon vous, le travail était-il suffisamment stimulant ou, au contraire, était-il trop exigeant ou pas assez motivant? Élaborez svp.

Rémunération et avantages sociaux

- Avez-vous l'impression d'avoir reçu la reconnaissance que vous méritiez pour votre rendement et votre apport au cabinet?
- Les facteurs suivants ont-ils influencé votre décision de quitter le cabinet : vacances, congés payés (jours personnels, congés de maladie), avantages sociaux?

- Les facteurs suivants ont-ils influencé votre décision de quitter le cabinet : approche relative à la rémunération / administration du salaire?
- Croyez-vous que vous avez été rémunéré équitablement pour le travail effectué?
 - Par rapport au marché (externe)
 - Par rapport à vos collègues (interne)
- Étiez-vous satisfait des programmes d'avantages sociaux et autres programmes à l'intention des avocates et avocats salariés? Y aurait-il des éléments à ajouter?

Soutien, outils et formation

- Votre orientation initiale a-t-elle été suffisante pour vous permettre de vous adapter facilement à votre nouvel emploi? Comment pouvons-nous nous améliorer à cet égard?
- Avez-vous l'impression d'avoir reçu une formation adéquate pour vous permettre de vous épanouir professionnellement? Y a-t-il des formations dont vous auriez aimé bénéficier?
- Comment évalueriez-vous le soutien administratif dont vous avez bénéficié (sur une échelle de 1 à 5, 1 étant le niveau de satisfaction le plus bas et 5, le plus élevé)? Élaborez svp.
 - Secrétariat
 - Soutien technique
 - Recherche
 - Soutien administratif du service

Milieu de travail général et culture d'entreprise

- Quelle cote donneriez-vous aux gens du cabinet que vous connaissez? (+) 5-4-3-2-1 (-)
 - a. Que devrions-nous améliorer?
 - b. Aviez-vous l'impression que vous pouviez vous épanouir professionnellement auprès de nous – accroître votre expérience et vos connaissances grâce à votre emploi ou à d'autres emplois?

- Comment décririez-vous votre secteur de travail/service? (+) 5-4-3-2-1 (-)
 - Qu'est-ce que vous aimiez le plus?
 - Où y a-t-il place à l'amélioration?
 - Quel a été le commentaire positif le plus fréquent de vos collègues?
 - Quelle était la plainte la plus fréquente?
- Avez-vous l'impression que les politiques et les pratiques du cabinet en ce qui a trait aux avocates et avocats salariés étaient communiquées clairement et appliquées de façon uniforme et équitable? Que pouvons-nous faire pour nous améliorer dans ce domaine?
- Avez-vous l'impression que tous ont une chance égale de réussite à l'intérieur du cabinet? Si non, pourquoi?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer les relations entre les avocates et avocats salariés ou l'environnement de travail en général?
- Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues?
- Nous vous serions reconnaissants de nous faire trois suggestions qui nous aideraient à faire du cabinet un meilleur lieu de travail.

Commentaires généraux :

- Y a-t-il autre chose dont vous voudriez nous faire part et qui nous aiderait à améliorer la situation des membres actuels et futurs de notre personnel?

RÉSUMÉ DE L'ENTREVUE DE DÉPART :

Raisons du départ :

Principale :

Secondaire :

Expérience au cabinet :

Meilleur aspect du travail au cabinet :

Les gens :

Recommandations pour l'amélioration :

Possibilité d'évoluer :

Secteur de travail/Service :

Améliorations :

Méthodes de la supérieure ou du supérieur hiérarchique :

L'emploi :

La formation :

Les avantages sociaux :

La formation :

Les recommandations :

Ce qui aurait pu empêcher la démission :