

LE BARREAU DU HAUT-CANADA

---

**GUIDE D'ÉLABORATION DE POLITIQUE  
SUR  
L'ÉQUITÉ AU TRAVAIL DANS LES  
CABINETS**

Mise à jour mars 2003

## INTRODUCTION

Le but de ce guide est d'aider les cabinets à éliminer la discrimination envers les membres d'un cabinet et des personnes qui postulent un emploi, en s'acquittant de leurs obligations en vertu du *Code des droits de la personne* et du *Code de déontologie*. Le document suivant fait la somme des études de base appropriées, discute de la responsabilité professionnelle et légale des cabinets d'éliminer toute discrimination en milieu de travail et énumère certains avantages pour les cabinets d'avoir une politique sur l'équité en milieu de travail.

### POURQUOI LES CABINETS ONT BESOIN DE POLITIQUES ÉCRITES

La Commission des droits de la personne a déclaré que « le meilleur moyen de se prémunir contre les plaintes concernant les droits de la personne est de se tenir au fait des responsabilités et des protections prévues dans le *Code*<sup>1</sup>. » Il est maintenant bien établi que l'adoption de politiques et de procédures visant à promouvoir l'équité et la diversité, et la conception et la prestation de programmes d'information pour le personnel et les membres d'organisations qui embauchent, telles que les cabinets juridiques, peuvent potentiellement limiter les préjudices et réduire par conséquent la responsabilité civile des employeurs<sup>2</sup>.

Les cabinets ont tout avantage à adopter des politiques écrites pour plusieurs raisons :

1. Les politiques écrites encouragent le respect de la dignité de tous les membres du personnel et les membres du cabinet.
2. Les politiques écrites démontrent que la direction du cabinet prend au sérieux ses obligations légales et professionnelles.
3. La politique écrite sur des questions d'équité encourage les membres du cabinet à respecter et à accepter les personnes de divers groupes, dont ceux protégés par le *Code des droits de la personne de l'Ontario* et du *Code de déontologie*. Dans le cadre du travail, le *Code des droits de la personne* protège contre le harcèlement et la discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, la croyance, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, l'état matrimonial, le partenariat avec une personne de même sexe, l'état familial ou un handicap. Le *Code des droits de la personne de l'Ontario* et le *Code de déontologie* imposent aussi un devoir d'accommodement.

---

1. *Politique et directives concernant le handicap et l'obligation d'accommodement* (Toronto, Commission des droits de la personne de l'Ontario, 23 novembre 2000) p. 45.

2. Par exemple, voir *Ferguson c. Meunch Works Ltd.* (1997), 33 C.H.R.R. D/87 9B.C.H.R.T.)

4. Les cabinets qui ont des politiques écrites peuvent ainsi communiquer leur engagement envers les principes d'équité aux personnes en dehors du cabinet, comme à leurs employés éventuels et à leurs clients.
5. L'existence d'une politique écrite réduit le risque de harcèlement et de discrimination et de préjudice envers les employés ainsi que le risque qu'un cabinet soit tenu responsable de harcèlement et de discrimination illicite.
6. Des politiques écrites sur l'équité au travail aideront à attirer des personnes de talent venant de groupes minoritaires. L'élaboration de politiques écrites peut aussi aider les cabinets à garder leurs avocats ou avocates, qui sauront que leur employeur réagit activement à leurs préoccupations.
7. La politique écrite peut servir de sujet pour les programmes de prévention et de réponse au harcèlement et à la discrimination au travail.

## **OBSTACLES À L'ÉGALITÉ DANS LA PROFESSION JURIDIQUE**

Dans la plupart des professions, il est prouvé que les personnes issues de groupes cherchant l'équité font face à des obstacles majeurs sur le chemin de l'égalité réelle. La profession juridique ne fait pas exception. Depuis 1989, le Barreau du Haut-Canada a analysé des études qui indiquent qu'il y a inégalité dans la profession :

1. Les statistiques analysées par le comité extraordinaire sur l'équité dans la formation et la pratique juridique du Barreau en 1990 indiquaient que les minorités visibles étaient sérieusement sous-représentées dans la profession juridique par rapport à leurs populations en Ontario<sup>3</sup>.
2. En 1991, le Barreau a publié un sondage de juristes assermentés entre 1975 et 1990<sup>4</sup>. Soixante-dix pour cent des femmes interrogées ont dit avoir fait l'expérience de discrimination sexuelle au cours de leur travail d'avocate. Dix pour cent des personnes interrogées pour le sondage de 1991 ont dit avoir vécu personnellement de la discrimination raciale ou ethnique au cours de leur emploi comme avocats ou avocates et dix-sept pour cent ont rapporté des incidents de discrimination raciale ou ethnique contre d'autres.
3. En 1992, le Barreau a fait faire un sondage<sup>5</sup> d'étudiantes et d'étudiants noirs en droit, d'étudiants et d'étudiantes noirs en stage et de juristes noirs récemment assermentés pour trouver que cinquante pour cent des personnes interrogées croyaient avoir été orientées dans des domaines particuliers de pratique ou des

---

<sup>3</sup> Rapport du *Special Committee on Equity in Legal Education and Practice* adopté par le Conseil en février 1991.

<sup>4</sup> *L'Évolution de la profession juridique en Ontario, sondage auprès des membres reçus au Barreau de 1975 à 1990* (Toronto, Barreau du Haut-Canada, 1991).

<sup>5</sup> Felix N. Weekes et A. Elliot Spears, *Survey of Black Law Students, Black Articling Students, and Recently Called Black Lawyers* (Toronto, Barreau du Haut-Canada, juillet-août 1992).

pratiques typées. Cinquante-neuf pour cent des personnes interrogées croyaient que certains domaines de pratique étaient effectivement fermés aux juristes noirs. Les domaines les plus cités comme étant fermés aux Noirs étaient le droit corporatif/commercial, et les domaines connexes en droit des affaires, comme les valeurs et la fiscalité.

4. En réponse aux plaintes portées par des étudiants et des étudiantes en 1992, le Barreau a mené un sondage auprès de la population étudiante en 1993 et 1994 pour savoir si on leur avait passé des commentaires et posé des questions inappropriées lors des entrevues en vue des stages. Les étudiants et étudiantes ont rapporté qu'ils et elles se faisaient poser des questions offensantes et se faisaient passer des remarques inappropriées concernant leur âge, leur sexe, leur situation familiale, leurs obligations familiales, leur orientation sexuelle, leur patrimoine et leur pays d'origine, entre autres choses.
5. Le rapport du Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes, *Les assises de la réforme: Égalité, diversité et responsabilité*<sup>6</sup>, paru en août 1993, décrit les obstacles à l'égalité que rencontrent les femmes dans la profession juridique. Il démontre aussi que les femmes sont aussi soumises à davantage d'obstacles liés à la discrimination en raison de leur race, de leur origine ethnique, de leur orientation sexuelle ou d'un handicap. Le rapport presse la profession d'éliminer ces obstacles et, comme plan, recommande l'adoption de politiques modèles d'embauche.
6. En 1996, le Barreau a publié *Barriers and Opportunities Within Law*, une étude longitudinale comparant le taux de réussite des avocats à celui des avocates assermentées entre 1975 et 1990. Le rapport encore une fois confirmait l'existence d'iniquités dans la profession juridique<sup>7</sup>.
7. Les sondages de 1994 et de 1995 du Bureau du stage et du placement du Barreau auprès des élèves du Cours de formation professionnelle ont révélé que les étudiants des minorités autochtones et visibles étaient sur-représentés parmi ceux et celles qui n'avaient pas trouvé de stage en septembre de l'année à laquelle ils et elles auraient espéré commencer leur stage.
8. Le Programme de conseil juridique en matière de discrimination, créé par le Conseil en 1999 pour fournir des services aux personnes qui se sentent victimes de discrimination ou de harcèlement par un avocat ou une avocate, a rapporté 582 appels, représentant 469 personnes durant 14 mois de fonctionnement. Le nombre important d'appels reçus relevait du mandat du programme<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Association du barreau canadien, *Les assises de la réforme : Égalité, diversité et responsabilité* (Ottawa, Association du barreau canadien, 1993).

<sup>7</sup> F.M. Kay, N. Dautovitch et C. Marlor, *Barriers and Opportunities Within Law: Women in a Changing Legal Profession. A longitudinal Survey of Ontario Lawyers 1990-1996* (Toronto, Barreau du Haut-Canada, novembre 1996).

<sup>8</sup> Conseillère juridique en matière de harcèlement et de discrimination, *Programme de conseil juridique en*

9. En février 2000, le Conseil de l'Association du barreau canadien a approuvé à l'unanimité le rapport intitulé *Égalité raciale dans la profession juridique*, qui décrit les obstacles majeurs qui empêchent les gens de certaines communautés racialisées de devenir membres de la profession juridique. Il fait remarquer que les juristes de communautés racialisées se voient souvent refusés par les sociétés des chances de devenir associés ou d'occuper des postes de haute direction. Le rapport analyse aussi comment « force nous est de reconnaître que le racisme systémique infiltre encore notre profession et que des personnes en sont encore victimes [et que l]a discrimination continue d'empêcher des personnes talentueuses de se faire pleinement valoir dans la profession de leur choix »<sup>9</sup>.
10. En 2001, le Barreau a passé une commande à Michael Ornstein, directeur de l'institut de recherches sociales de l'Université York de préparer un sondage démographique de la profession juridique en Ontario<sup>10</sup>. En s'appuyant sur le recensement de 1996, le rapport démontre que 7,3 % des juristes en Ontario ne sont pas blancs, comparé à 17,5 % dans la population. Bien qu'en 1996, 30,1 % des juristes de l'Ontario étaient des femmes, seulement 7,8 % des juristes entre 55 et 64 ans et 18 % des juristes en 45 et 55 ans étaient des femmes. Le rapport souligne aussi que le revenu annuel moyen des juristes qui ne sont pas blancs et des femmes est généralement beaucoup plus faible que le revenu annuel moyen des avocats de race blanche.

À la suite de ces études, le Barreau a pris des mesures pour promouvoir l'égalité au sein de la profession, conformément à sa mission. Il a exposé sa position dans le document intitulé Rapport bicentenaire sur l'équité au sein de la profession juridique, dont les recommandations sont publiées en français dans la brochure intitulée *L'équité au sein de la profession juridique*<sup>11</sup>.

## **POLITIQUES TYPES ÉLABORÉES PAR LE BARREAU**

Au cours de la dernière décennie, le Barreau a adopté de nombreuses politiques modèles pour promouvoir l'égalité dans la profession juridique. En 1996, le Barreau a adopté un *guide d'élaboration de politique sur l'équité au travail dans les cabinets*<sup>12</sup> (mis à jour en mars 2003) et le présent *guide d'élaboration d'une politique de réaménagement des horaires de travail* (mis à jour en mars 2003). Ces politiques sont des adaptations des

---

*matière de harcèlement et de discrimination* (Toronto, Barreau du Haut-Canada, décembre 2000).

9. Avant-propos du groupe de travail sur l'égalité raciale dans la profession juridique dans *Égalité raciale dans la profession juridique* (Ottawa, Association du barreau canadien, 2000) p. 8.

10. Michael Ornstein, directeur de l'institut de recherches sociales de l'Université York, *Lawyers In Ontario: Evidence from the 1966 census, A Report for the Law Society of Upper Canada* (Toronto, Barreau du Haut-Canada, janvier 2001).

11. *L'équité au sein de la profession juridique, recommandations du Rapport du bicentenaire sur l'équité au sein de la profession juridique* (Toronto, Barreau du Haut-Canada, 1997).

12. *Guide d'élaboration d'une politique sur l'équité au travail dans les cabinets* (Toronto, Barreau du Haut-Canada, mis à jour mars 2003) et *Guide d'élaboration d'une politique de réaménagement des horaires de travail* ((Toronto, Barreau du Haut-Canada, mis à jour mars 2003).

politiques modèles créées par le groupe de travail sur l'égalité dans la profession de l'Association du Barreau canadien et sont mises à jour de façon à refléter la loi sur les droits de la personne de l'Ontario et le *Code de déontologie*<sup>13</sup>. Les politiques modèles de l'ABC sur des horaires de travail alternatifs s'inspirent de deux politiques types : la politique préparée par la commission sur les femmes dans la profession de l'association du barreau américain, publiée dans *Lawyers and Balanced Lives : A Guide to Drafting and Implementing Workplace Policies for Lawyers* (Chicago : American Bar Association, 1990) et la politique préparée par l'association du barreau féminin du district de Columbia intitulé *Guidelines on Alternative Work Schedules*.

En 2001-2002, le Barreau du Haut-Canada a publié un document intitulé *Accommodation of Creed and Religious Beliefs, Gender Related Accommodation and Accommodation for persons with disabilities: Legal Developments and Best Practices*<sup>14</sup> qui fournit des méthodes éprouvées et une analyse juridique du devoir d'accommoder. Le Barreau a aussi adopté un *guide d'élaboration d'une politique d'accommodement*<sup>15</sup> basé en partie sur la *Politique sur la croyance et les mesures d'adaptation relatives aux observances religieuses*<sup>16</sup> de la Commission des droits de la personne et sur sa *Politique et directives concernant le handicap et l'obligation d'accommodement*<sup>17</sup> et la politique modèle du Barreau intitulée *Guide pour prévenir et traiter le harcèlement et la discrimination au travail : politique modèle pour les cabinets*.

## LE DROIT ET LES RESPONSABILITÉS PROFESSIONNELLES

Des études telles que celles mentionnées ci-haut suggèrent l'existence de discrimination omniprésente dans la profession juridique.

Le paragraphe 5(1) du *Code des droits de la personne*, L.R.O. 1990, c. H.19 interdit la discrimination dans l'embauche :

Toute personne a droit à un traitement égal en matière d'emploi, sans discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, la croyance, le sexe, l'orientation

---

13. Le groupe de travail de l'ABC a préparé des politiques modèles sur des horaires flexibles, des congés parentaux, le harcèlement sexuel et l'équité au travail qui ont été publiées (août 1993) dans l'annexe 2 du rapport *Assises*, supra note 6. La politique modèle sur l'équité au travail, en particulier les parties qui traitent du recrutement, des interviews et de l'embauche, s'inspirent des lignes directrice d'embauche préparées par l'Université de Victoria, faculté de droit (reproduite dans *Gender Equality in the Legal profession* (Vancouver: Law Society of British Columbia, 1992).

14. *Accommodation of Creed and Religious Beliefs, Gender Related Accommodation and Accommodation for persons with disabilities: Legal Developments and Best Practices* (Toronto, Barreau du Haut-Canada, mars 2001).

15. *Guide d'élaboration d'une politique d'accommodement* (Toronto, Barreau du Haut-Canada, mars 2001).

16. *Politique sur la croyance et les mesures d'adaptation relatives aux observances religieuses* (Toronto, Commission des droits de la personne de l'Ontario, 20 octobre 1996).

17. Approuvée par la Commission des droits de la personne de l'Ontario le 23 novembre 2000 et distribuée le 22 mars 2001.

sexuelle, l'âge, l'existence d'un casier judiciaire<sup>18</sup>, l'état matrimonial, le partenariat avec une personne de même sexe, l'état familial ou un handicap.

Selon le droit des droits de la personne, l'absence de l'intention de faire subir de la discrimination importe peu : ce qui compte, c'est l'incidence – l'effet – que les façons de faire, les politiques et les comportements ont sur les gens.

La règle 5.04 du *Code de déontologie* stipule que les cabinets ont un devoir légal et professionnel d'éviter la discrimination (pour aucun des motifs énumérés dans le *Code* et à la règle 5.04) :

L'avocat ou l'avocate a une responsabilité particulière quant au respect des lois portant sur les droits de la personne en vigueur en Ontario et, plus précisément, quant au devoir d'éviter la discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, la croyance, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, l'existence d'un casier judiciaire (au sens du *Code des droits de la personne* de l'Ontario), l'état matrimonial, l'état familial ou un handicap, dans le contexte de l'emploi d'avocats, de stagiaires ou de toute autre personne et dans ses relations professionnelles avec ses collègues ou toute autre personne<sup>19</sup>.

Les cabinets d'avocats ont l'obligation légale et professionnelle de ne pas faire subir de discrimination (fondée sur n'importe quel motif énuméré dans le *Code* ou à la règle 5.04) à l'égard de l'emploi — ce qui inclut le recrutement, les entrevues, l'embauche, l'avancement, l'évaluation, la rémunération, le perfectionnement professionnel et la sélection des associés. Le fait de discriminer dans le cadre de l'exercice de la profession juridique enfreint les normes acceptables de comportement professionnel et le droit provincial des droits de la personne.

## **MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE ET ÉTUDE DE LA POLITIQUE**

### **Établir un comité d'ébauche**

Pour commencer, il faut établir un comité avec mandat de rédiger une ébauche de politique et en surveiller les résultats. Les membres du comité doivent représenter la diversité de la population. Dans la mesure du possible, le comité devrait être composé d'associés, d'avocats et avocates salariées et d'autre personnel des deux sexes et d'âges, de races, d'origines ethniques, de situations familiales, d'orientations sexuelles et de religions différentes, ainsi que des personnes handicapées. S'il y a des avocates et avocats dans le cabinet avec une expertise en droit du travail et droit de la personne, le comité devrait en compter un ou plus.

---

<sup>18</sup> Casier judiciaire est défini dans le *Code* comme une infraction qui a fait l'objet d'un pardon et une infraction à une loi provinciale.

<sup>19</sup> Bien que la règle 5.04 n'interdise pas la discrimination ou le harcèlement fondé sur le statut de partenaire de même sexe, les cabinets sont liés par le *Code* qui inclut ce motif.

Il est très important qu'il y ait dans le comité des membres respectés du cabinet qui comprennent l'importance des questions à traiter et qui pourront en parler avec les autres dans le cabinet.

La composition du comité est cruciale pour la crédibilité du processus et les politiques qui en découlent.

### **Élaboration de la politique**

Les membres du comité devraient s'informer du droit applicable et se familiariser avec les pratiques existantes et les politiques du cabinet qui peuvent être pertinentes.

Il faudrait faire suivre par un processus de consultation qui inclurait des membres du cabinet et d'autres personnes qui possèdent l'expertise et l'expérience appropriées. Un milieu de travail flexible et le devoir d'accommoder s'appliquent au processus d'embauche et aux stagiaires. Les cabinets devraient engager des stagiaires dans le processus de consultation.

Le comité devrait faire circuler une ébauche de politique dans le cabinet pour obtenir des commentaires. Cette étape est importante car elle génère de l'appui et donne lieu à des commentaires utiles. Il est important d'expliquer les raisons pour présenter une telle politique ainsi que l'effet qu'elle aura sur les arrangements actuels.

### **Mise en œuvre de la politique**

La présentation initiale de la politique et une déclaration claire de l'appui de la gestion sont cruciales à son succès.

Une fois que la politique est adoptée, elle devrait être distribuée à tous les membres et personnel du cabinet avec une lettre de présentation indiquant l'appui reçu de la gestion.

Les personnes chargées de la mise en œuvre de la politique devraient recevoir une formation spéciale pour s'assurer qu'elles sont bien informées des détails de la politique, de la loi, des techniques d'entrevue et de cueillette d'information.

Il est fortement recommandé d'organiser des ateliers pour informer tous les membres du cabinet des dispositions de la politique et les objectifs qu'elle vise.

Les ateliers devraient mettre l'accent sur les changements démographiques dans la profession juridique et les avantages qui peuvent sortir de la mise en œuvre d'une telle politique au sein du cabinet.

Il serait avisé de reconnaître des facteurs qui peuvent créer de l'opposition au travail et d'en discuter franchement. Il peut s'agir de l'idée fautive selon laquelle les efforts pour parvenir à l'équité au travail constituent de la « discrimination à rebours » ou favorisent des personnes moins compétentes mais qui sont membres d'un groupe particulier, et

entraînant de ce fait une baisse de la productivité et de la qualité du travail du cabinet. Ces mythes devraient être reconnus et traités dès le début de la discussion aux fins des politiques qui existent au-delà du travail.

La présentation initiale de la politique combinée à une déclaration claire de l'appui des cadres et des associés est cruciale à son succès.

### **Diffusion de la politique**

Si le cabinet a un manuel de ses politiques ou si celles-ci sont disponibles en ligne, la politique sur l'équité au travail devrait en faire partie. Si le cabinet n'a pas de manuel ou qu'elle ne l'offre pas en ligne, il peut distribuer des copies de la politique directement à chaque employé et membre ou afficher la politique dans les aires communes.

Le cabinet communiquera la politique à tous ses membres éventuels dès la première entrevue. Il montre ainsi son adhésion entière aux objectifs de ce document. De plus, le *Code des droits de la personne* s'applique aux conditions d'emploi, de recrutement, aux formulaires de demande d'emploi, aux entrevues et aux promotions. Les cabinets peuvent aussi citer la politique dans ses documents de recrutement.

### **Examen, évaluation et révision de la politique**

Le cabinet doit constituer un comité chargé d'examiner, d'évaluer et de réviser la politique à intervalles réguliers. Le comité essaiera de reconnaître les obstacles qui peuvent affecter le personnel et les membres du cabinet qui ont les caractéristiques personnelles énumérées dans le *Code*. Le premier examen aura lieu après un délai suffisant pour pouvoir évaluer l'application de la politique.

Le mandat de ce comité doit également porter sur la question de savoir si la politique a été mise en œuvre de façon équitable.

Le but de cet examen est de s'assurer que la politique satisfait aux besoins du cabinet, de ses membres et de ses clients.

Le cabinet doit inciter ses membres à transmettre leurs observations concernant la politique au comité, soit au besoin, soit au cours de l'examen.

\*\*\*\*\*

Les pages qui suivent contiennent un modèle de politique que les cabinets pourront adapter à leurs besoins. Les notes en bas de page offrent une analyse plus poussée, qui aidera les personnes chargées de rédiger le projet de politique. On pourra ainsi ajouter au texte même de la politique des détails ou des exemples qui figurent dans les notes en bas de page.

Le modèle porte sur la situation la plus fréquente : un cabinet composé d'associés, d'associées, d'avocates et d'avocats salariés et de membres du personnel qui ne sont pas couverts par une convention collective. Si les relations de travail sont régies par une

convention collective, il faudra évidemment adapter la politique en conséquence, et, peut-être, la convention collective elle-même. Notons toutefois qu'une convention collective ne peut, que ce soit expressément ou de par son interprétation, offrir moins de protection du droit de ne pas subir de discrimination que n'en assure le *Code des droits de la personne* de l'Ontario ou le *Code de déontologie*.

La politique type d'équité au travail dans les cabinets n'est qu'un modèle. Elle se veut un guide plutôt que la politique ultime ou idéale. Chaque cabinet devra élaborer sa propre politique en adaptant le modèle recommandé à ses propres besoins.

\*\*\*\*\*

## **POLITIQUE POUR LA PROMOTION DE L'ÉQUITÉ AU TRAVAIL<sup>20</sup>**

### **I. DÉCLARATION DE PRINCIPE**

1. [Nom du cabinet] entend créer un milieu de travail dans lequel chaque membre du cabinet peut s'épanouir pleinement et au sein duquel la diversité est bienvenue.

A. Cette politique vise à garantir l'égalité des chances à tous les étudiants et étudiantes, au personnel juridique et non juridique, juristes salariés et associés, et offrir un milieu protégé contre la discrimination à tous et toutes chez [nom du cabinet] ainsi qu'à toutes les personnes qui postulent un emploi dans le cabinet.

B. La discrimination en raison de la race, de la descendance, du lieu d'origine, de la couleur, de l'origine ethnique, de la citoyenneté, de la croyance, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'âge, de l'existence d'un casier judiciaire, de l'état matrimonial, de l'état familial ou d'un handicap, est interdite par le *Code des droits de la personne* et par le *Code de déontologie* et est expressément interdite chez [nom du cabinet], dans toute activité reliée au travail ou dans toute pratique d'embauche ou de recrutement du cabinet<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Le titre de cette politique indique son ouverture sur les questions d'égalité au travail. Plutôt que d'adopter une approche étroitement centrée sur la discrimination dans les aspects individuels du processus d'emploi (comme l'embauche, la promotion ou la rémunération) la politique vise tous les aspects de l'emploi. La politique modèle est essentiellement une politique anti-discriminatoire qui englobe obligatoirement d'autres politiques qui traitent de cas plus précis de discrimination dans l'emploi, comme le harcèlement, ainsi que des politiques qui tentent de faciliter des chances égales, comme le congé parental et les heures flexibles. La politique modèle interdit la discrimination et cherche à reconnaître et à rectifier les obstacles à l'égalité des chances avant qu'une plainte soit déposée.

<sup>21</sup> La règle 5.04 du *Code de déontologie* stipule que :

L'avocat ou l'avocate a une responsabilité particulière quant au respect des lois portant sur les droits de la personne en vigueur en Ontario et, plus précisément, quant au devoir d'éviter la discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, la croyance, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, l'existence d'un casier judiciaire (au sens du *Code des droits de la personne* de l'Ontario), l'état matrimonial, l'état familial ou un handicap, dans le contexte de l'emploi d'avocats, de stagiaires ou de toute autre personne et dans ses relations professionnelles avec ses collègues ou toute autre personne.

C. [Nom du cabinet] reconnaît que la discrimination est souvent systémique; que les pratiques et attitudes discriminatoires font souvent partie des habitudes du milieu de travail et ne sont pas reconnues comme préjudiciables. [Nom du cabinet] a entrepris un examen critique de ses propres pratiques et prendra des mesures affirmatives pour assurer que les chances d'emploi dans le cabinet sont égales pour tout le monde ainsi que pour le personnel éventuel.

### **III. DROIT À L'ÉGALITÉ DES CHANCES AU TRAVAIL**

A. [Nom du cabinet] interdit tout traitement qui a un effet discriminatoire sur quiconque en raison de sa race, de son ascendance, de son lieu d'origine, de sa couleur, de son origine ethnique, de sa citoyenneté, de sa croyance, de son sexe, de son orientation sexuelle, de son âge, de l'existence d'un casier judiciaire ou d'une infraction aux lois provinciales pour lesquels un pardon a été accordé, de son état matrimonial, de son état familial ou d'un handicap.

B. Les postulants et postulantes d'un emploi dans le cabinet et le personnel ont droit à l'égalité des chances à [nom du cabinet].

C. Le cabinet entend reconnaître et éliminer les obstacles à l'emploi ou à la réussite dans l'emploi, qui affecte négativement tout membre du cabinet ou postulant d'un emploi dans le cabinet, à cause de caractéristiques personnelles telles qu'énumérées dans la règle 5.04.

### **IV. DÉCISIONS RELATIVES À L'EMPLOI COUVERTES PAR CETTE POLITIQUE**

A. Toutes les décisions relatives à l'emploi prises par [nom du cabinet] sont couvertes par cette politique. Ces décisions comprennent sans y être limitées :

- ? les offres d'emploi.
- ? le recrutement.
- ? l'embauche.
- ? la rémunération.
- ? les avantages sociaux.
- ? la disponibilité des services de soutien.
- ? la disponibilité des congés.
- ? le perfectionnement professionnel.
- ? l'avancement.
- ? les offres d'associations.

---

Cette règle est interprétée selon les dispositions du *Code des droits de la personne de l'Ontario*, L.R.O. 1990, c.H. 19, et selon la jurisprudence concernée. Le terme motif de discrimination est assujéti à la définition légale du *Code des droits de la personne*, et toute ambiguïté est interprétée largement, en conformité avec les précédents en droits de la personne.

B. Toute décision prise dans l'un ou l'autre de ces domaines doit tenir compte du rendement selon des critères de qualifications, d'expérience et de mérite et non des stéréotypes ou autre considération de nature discriminatoire.

## V. DÉFINITION DE LA DISCRIMINATION

La règle 5.04 du *Code de déontologie* du Barreau du Haut-Canada interdit ce qui suit :

**Différenciation fondée sur des motifs illicites.** Le refus d'embaucher des personnes d'une certaine race, croyance ou orientation sexuelle ou d'un sexe donné est un exemple de différenciation fondée sur des motifs illicites.

**Discrimination indirecte.** Des actes ou des politiques qui, ne se voulant pas discriminatoires, ont un effet préjudiciable qui l'est. Si l'application d'une règle apparemment « neutre » a un effet préjudiciable sur un groupe visé par la règle 5.04, il existe une obligation d'accommodement. Par exemple, s'il peut paraître raisonnable d'exiger le permis de conduire pour que les stagiaires puissent se déplacer pour des raisons professionnelles, cette exigence a pour effet d'exclure ceux et celles qu'un handicap empêche d'obtenir un tel permis. Le cabinet devrait donc modifier ou éliminer cette exigence afin de tenir compte des situations particulières, à moins qu'un tel accommodement ne représente une contrainte excessive.

**Harcèlement fondé sur des motifs illicites.** Le harcèlement s'entend du fait pour une personne de faire des remarques ou des gestes vexatoires lorsqu'elle sait ou devrait raisonnablement savoir que ces remarques ou ces gestes sont importuns pour des motifs énumérés à la règle 5.03 ou 5.04. Faire régulièrement des plaisanteries raciales ou religieuses à l'adresse de la même personne constituée, par exemple, du harcèlement. Le harcèlement sexuel peut prendre la forme de demandes sexuelles directes, de menaces de représailles lorsque des avances sexuelles sont rejetées et des pratiques sexistes qui empoisonnent le climat de travail.

**Échec à prévenir ou à freiner la discrimination.** Un avocat ou une avocate doit toujours prendre des mesures raisonnables pour prévenir ou stopper la discrimination faite par toute personne ou représentant qui relève de son autorité.

**Représailles après une plainte de discrimination.** Les représailles sont une forme de discrimination qui existent lorsqu'une personne qui s'est plaint de discrimination est assujettie à des traitements négatifs en raison de sa plainte.

## VI. EXCEPTION POUR DES PROGRAMMES SPÉCIAUX

La discrimination au travail implique des distinctions qui ont un effet négatif sur certaines personnes ou certains groupes pour des raisons illicites non liées à l'emploi. Ne constituent pas de la discrimination les programmes destinés à pallier un désavantage subi par des personnes ou des groupes de personnes pour ces mêmes motifs.

## VII. MISE EN ŒUVRE

### A. Recrutement

1. Tous les documents de promotion de [nom du cabinet] viseront à encourager la diversité parmi ceux et celles qui postulent un emploi au cabinet.

? Ils déclareront que [nom du cabinet] est un employeur qui souscrit au principe de l'égalité des chances et qui accueille les postulants et postulantes aux divers antécédents et aux qualifications non traditionnelles.

? Ils énuméreront les politiques du cabinet qui visent à interdire la discrimination, comme des politiques sur le harcèlement au travail et le harcèlement sexuel.

? Ils énuméreront les politiques du cabinet qui ont été mises en œuvre pour éliminer les obstacles et promouvoir l'égalité des chances comme les politiques d'horaires de travail flexibles<sup>22</sup>.

2. Durant la première entrevue, l'interviewer doit :

? décrire les attentes du cabinet et l'emploi en détail

? expliquer soigneusement les critères d'évaluation

? informer chaque candidate ou candidat des politiques d'équité au travail, de harcèlement sexuel et d'arrangements flexibles du cabinet<sup>23</sup>.

3. La candidate ou le candidat doit avoir l'occasion d'expliquer, par rapport à la description écrite de l'emploi, pourquoi elle ou il est qualifié pour cet emploi.

4. Lorsque les questions portant sur leurs engagements personnels ou leurs plans d'avenir sont nécessaires à une entrevue, les mêmes questions doivent être posées à toutes les candidates et à tous les candidats<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Pour qu'un cabinet soit représentatif de la population des communautés environnantes, il faut encourager la diversité parmi les postulants au cabinet. Incorporer une déclaration dans les documents du cabinet qui invite les postulants autre que ceux et celles de la majorité à postuler est une étape possible. Fournir des renseignements sur les politiques du cabinet visant à interdire la discrimination et à faire avancer l'égalité des chances en est une autre. Envoyer les documents du cabinet aux communautés visant l'équité dans les écoles de droit peut aussi promouvoir la diversité parmi les postulants.

<sup>23</sup> En donnant d'emblée les renseignements sur les politiques sur la discrimination du cabinet ou les efforts pour assurer l'égalité des chances, on évitera aux candidates et candidats de poser des questions sur l'existence de ces politiques en risquant ainsi de révéler des renseignements personnels impertinents dans le processus. Les politiques peuvent aussi servir d'outil de recrutement en encourageant les candidates et candidats de groupes sous-représentés de sentir que le cabinet peut leur fournir du soutien si besoin est.

<sup>24</sup> On recommande, avant d'annoncer un poste vacant, que les cabinets préparent une description d'emploi qui porte sur le travail réel à faire et les compétences nécessaires pour le poste. L'annonce doit être basée sur les exigences du poste, et on devrait éviter toute référence à des qualités « désirées » qui ne sont pas nécessaires à l'emploi et qui peuvent cacher des préjugés excluant certaines personnes de groupes protégés. Pour minimiser les préjugés envers des groupes qui sont traditionnellement mal connectés dans la

5. Les lois sur les droits de la personne interdisent de prendre des décisions en fonction de caractéristiques comme l'état familial, l'orientation sexuelle ou la religion; par conséquent, des questions qui peuvent indirectement porter sur de tels renseignements personnels doivent être évitées par les interviewers. Il vaut mieux poser des questions ouvertes qui permettent à la personne interviewée d'offrir toute information personnelle qu'elle considère appropriée<sup>25</sup>.

### C. Embauche et promotion

1. Toute personne prenant des décisions pour le cabinet devra suivre une session d'orientation pour avoir l'occasion de se familiariser avec cette politique et de discuter de sa mise en œuvre.
2. Les décisions concernant l'embauche, l'évaluations du travail, la rémunération, le perfectionnement professionnel et l'entrée en association seront prises par des comités représentant autant que possible la diversité dans le cabinet.
3. L'objectif est d'avoir du personnel des groupes traditionnellement sous-représentés dans tous les comités de cabinets et à tous les niveaux du cabinet en proportion de leur nombre dans l'année d'assermentation de l'année précédente.
4. Lorsqu'on évalue une candidate ou un candidat pour un emploi ou une promotion, les membres du comité doivent appliquer des critères objectifs qui portent sur la description de l'emploi et les compétences essentielles nécessaires pour faire le travail.

---

communauté juridique, les cabinets doivent annoncer les postes vacants publiquement, plutôt que de se fier au bouche à oreille.

Le Barreau recommande aussi aux cabinets de préparer à l'avance une liste de questions et de réponses qui portent directement sur la description de l'emploi et ses critères, cela afin de permettre au panel d'entrevue de comparer les candidats de façon objective et juste. Un panel d'au moins deux personnes doit mener les entrevues pour réduire les possibilités de résultats discriminatoires. Le même panel devrait mener toutes les entrevues pour assurer la cohérence.

Des personnes qui sont membres de groupes protégés contre la discrimination ou qui semblent en être membres ne doivent pas être soumises à des questions qui ne sont pas posées aux autres. Par exemple, si l'interviewer soupçonne qu'une personne peut être un parent, il ou elle ne devrait pas demander à cette personne comment elle prévoit de prendre soin de ses parents sans compromettre son travail.

<sup>25</sup> Des questions personnelles sont souvent perçues par les interviewers comme une façon de mettre le candidat à l'aise. Cependant, les personnes qui mènent des entrevues devraient être conscientes que les questions peuvent ne pas être perçues comme anodines ou sans conséquence par les personnes qui ne correspondent pas à la norme suggérée dans la question. De plus, même si la sélection de candidats est le résultat de critères neutres, il peut être difficile de démontrer que des renseignements personnels impertinents obtenus durant l'entrevue n'ont pas été un facteur dans la décision de ne pas embaucher.

5. Le comité doit éviter les critères non essentiels, comme d'avoir des atomes crochus avec la personne, parce que ces critères tendent à refléter des préjugés personnels<sup>26</sup>.

6. Lorsqu'on fait une évaluation de l'habileté d'une personne à faire le travail, le comité doit considérer l'obligation de faire des adaptations raisonnables à moins qu'elles ne représentent une contrainte excessive. Une personne qui serait capable de faire le travail avec une adaptation raisonnable doit être considérée comme aussi capable qu'une personne aux qualifications similaires qui n'a pas besoin d'accommodement.

7. [Si le cabinet a adopté une politique d'équité de l'emploi, le paragraphe suivant peut être inséré ici : La politique d'équité de l'emploi sera appliquée dans toutes les décisions concernant l'embauche et la promotion.]

#### D. Politiques du cabinet<sup>27</sup>

1. [Nom du cabinet] met en œuvre une variété de politiques pour aider à atteindre le but ultime d'éliminer toute pratique discriminatoire au travail.

#### 2. Équité d'emploi

[Si le cabinet a adopté une politique d'équité d'emploi, une courte déclaration tirée de sa politique devrait être reproduite ici<sup>28</sup>.]

---

<sup>26</sup> Malgré les efforts pour éviter des questions inappropriées, certains renseignements personnels seront inévitablement révélés dans le processus d'entrevue. Lorsque ce genre de renseignement indique l'appartenance à un groupe contre qui la discrimination est interdite, les interviewers devraient s'assurer qu'ils et elles ne les utilisent pas contre une ou un candidat. Les personnes qui siègent au comité d'embauche doivent être sensibles à leur propre niveau d'acceptation de certaines caractéristiques personnelles qui pourraient influencer leur choix de candidat en raison de motifs sans lien avec les exigences de l'emploi. Un comité d'embauche aussi diversifié que possible peut aider à réduire l'effet de ces préférences souvent inconscientes.

<sup>27</sup> En plus de porter sur les politiques d'équité d'emploi, les arrangements de travail flexibles et le harcèlement, les politiques devraient porter sur les infractions disciplinaires, les congés de maladie, les évaluations de rendement, la promotion et la rémunération. Les politiques au travail devraient être révisées pour assurer qu'elles ne font pas de distinction pour des motifs illicites et pour assurer que les règles qui semblent neutres n'ont pas un effet négatif sur des membres d'un groupe particulier.

<sup>28</sup> Déclaration type d'une politique d'équité d'emploi concernant les juristes dans le cabinet : Reconnaissant le fait que les obstacles subtils et évidents à la pratique du droit n'ont été reconnus ou traités que récemment, [nom du cabinet] s'engage à prendre des mesures pour remédier au manque de diversité dans la profession et dans le cabinet. Par conséquent, lorsque des candidates et des candidats à des emplois, des recrues ou des avocats salariés visant une amélioration professionnelle ou une promotion sont de compétence égale ou à peu près égale, mais qu'un des candidats est membre d'un des groupes protégés par cette politique et dont on recherche une plus grande représentation, cette personne sera choisie jusqu'à ce que son groupe soit justement représenté à tous les niveaux du cabinet au moins en proportion avec la représentation de personnes de ce groupe qui ont été assermentées l'année précédente.

Une politique d'équité d'emploi n'offre de traitements de préférence à aucun groupe; cependant, la politique prend en considération que lorsque des candidats sont à compétence égale, la préférence devrait aller au candidat d'un groupe traditionnellement sous-représenté dans le cabinet. Bien qu'il faut plus que

### 3. Arrangements d'horaires flexibles et autres politiques d'accommodement

[Si le cabinet a adopté une politique d'horaires de travail flexibles ou toute autre politique subséquente à son devoir d'accommoder les besoins découlant de caractéristiques personnelles mentionnées à la règle 5.04, on peut les citer ici.]

### 4. Politique de harcèlement

[Si le cabinet a adopté une politique visant le harcèlement en raison de caractéristiques personnelles notées à la règle 5.03 et 5.04, un sommaire et une référence à cette politique pourraient apparaître ici.]

### E. Évaluations<sup>29</sup>

1. Il y aura des évaluations des avocates et avocats salariés chez [nom du cabinet][deux fois par année] pour assurer que les problèmes sont détectés dès le début et peuvent être rectifiés.

2. Les évaluations seront menées par un comité de [nombre] personnes et les dossiers seront gardés pour chaque catégorie d'évaluation et chaque recommandation.

3. Les critères d'évaluation seront basés sur les attentes de rendement expliquées aux avocates et avocats salariés en détail lors de la première entrevue. Les évaluations ne seront pas basées sur des stéréotypes d'aucune sorte. Les problèmes reconnus seront discutés avec les avocates et avocats salariés et on suggérera des améliorations.

4. On encourage des discussions ouvertes avec les avocates et avocats salariés lors de chaque évaluation pour leur permettre d'aviser le cabinet de tout motif d'insatisfaction.

### F. Mentors<sup>30</sup>

---

traiter des déséquilibres statistiques au travail pour atteindre l'équité d'emploi, changer les nombres est une mesure valable.

Cette politique modèle d'équité au travail n'impose pas de quotas ni de date limite au cabinet. Cependant, si la représentation dans le cabinet ne change pas dans le temps prévu, la politique d'équité au travail devrait être revue en détail.

<sup>29</sup> Des évaluations fréquentes permettent aux employés de reconnaître des domaines à améliorer bien avant la décision de promotion, et aident à éviter une situation où l'employé monte en grades avec des commentaires positifs pour se voir refuser le statut d'associé pour des raisons vagues ou secrètes qui peuvent correspondre à une justification d'un « plafonnement voilé ».

<sup>30</sup> Fournir aux employés juridiques le choix d'un mentor leur donne une aide précieuse pour améliorer leurs compétences. De plus, le fait qu'un mentor soit une personne respectée par l'avocate ou l'avocat salarié et connaisse la nature de son travail permet de donner une évaluation alternative du travail de l'avocate ou de l'avocat salarié. L'évaluation par le mentor peut faire office de vérification de tout préjugé caché qui peut survenir durant le processus d'évaluation.

1. Tout avocat ou avocate peut à tout moment choisir un mentor parmi les avocates et avocats principaux et les associées et associés du cabinet qui ont offert leurs services à ce titre.
2. Si l'évaluation de l'avocat ou de l'avocate a soulevé des problèmes particuliers, il ou elle peut considérer l'aide d'un mentor pour en traiter.
3. Un mentor peut être présent lors d'une évaluation d'avocat ou d'avocate et peut écrire un rapport séparé pour son dossier.

#### G. Indemnisation<sup>31</sup>

1. Toute décision portant sur l'indemnisation chez [nom du cabinet], y compris les niveaux de salaire et les bonus, seront prises par un comité selon les critères d'évaluation présentés lors de la première entrevue et utilisés lors d'évaluations de rendement subséquentes. Ces critères doivent être neutres et basés sur le mérite.
2. La rémunération des avocats qui ont des qualifications, habiletés, mandat et niveaux de rendement essentiellement similaires sera cohérente entre eux.
3. Les salaires des avocats et des avocates qui ont des horaires flexibles seront réduits seulement s'ils ou elles choisissent de réduire leurs heures, et toute réduction sera proportionnée à la réduction réelle en heures.
4. Les arrangements de travail flexibles n'affecteront pas l'admissibilité d'une ou d'un avocat salarié aux bonus.
5. Les arrangements de travail flexibles n'affecteront pas l'admissibilité d'une ou d'un avocat salarié aux avantages sociaux, bien que certains avantages basés sur les jours d'emploi peuvent être calculés au pro-rata selon les conditions d'un arrangement de travail flexible qui entraîne des heures réduites.

#### H. Perfectionnement professionnel<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Les décisions concernant les indemnités devraient être prises par plus d'une personne si possible. Le comité devrait aussi être diversifié autant que possible pour faciliter l'identification de stéréotypes qui peuvent par inadvertance causer des écarts salariaux entre des personnes aux qualifications similaires qui font des contributions égales.

<sup>32</sup> L'article portant sur le perfectionnement professionnel traite de la préoccupation selon laquelle certains domaines de droit ne sont pas totalement ouverts à toutes et à tous les avocats qualifiés et intéressés. Les statistiques viennent appuyer cette préoccupation en démontrant que les avocates sont cantonnées dans certains domaines du droit, comme le droit de la famille.

Pour s'assurer que tous les avocats et avocates ont un accès égal au perfectionnement, la politique établit que des facteurs comme l'offre et la demande, l'habileté et l'intérêt, devraient être les seules considérations entrant en ligne de compte dans sa pratique du droit.

1. Toutes les avocates et avocats chez [nom du cabinet] sont considérés comme des investissements à long terme dans l'avenir du cabinet.
2. Le perfectionnement professionnel de chaque avocat et avocate est une priorité pour le cabinet, sans égard au mandat, aux choix d'horaire ni au type de droit pratiqué.
3. Chaque avocat et avocate sera considérée comme admissible à des cours ou à assister à des conférences selon la pertinence de chaque situation à son domaine de pratique actuel ou futur. Toute restriction aux chances de formation en raison de limites de budget sera appliquée équitablement.
4. Les avocates et avocats auront un accès égal aux dossiers dans tous les domaines de spécialisation dans le cabinet, selon la préférence et l'habileté et la demande de travail au sein du cabinet. Dans chaque département, les avocates ou avocats salariés recevront des tâches de qualité qui les encourageront à approfondir leurs compétences juridiques.

#### I. Association<sup>33</sup>

1. Les associés seront choisis par un comité d'association qui représente la diversité du cabinet, et les décisions d'association seront prises selon des critères objectifs écrits basés sur les besoins du cabinet.
2. Le comité d'association se servira des évaluations des avocates et avocats salariés au cours de leurs années dans le cabinet. Tout changement soudain dans l'attitude des évaluatrices ou évaluateurs envers une ou un employé alors que la date de la décision approche sera scrutée à la loupe pour assurer qu'il ne s'agit pas de discrimination pour des motifs illicites<sup>34</sup>.

---

Toute autre occasion de perfectionnement professionnel devrait être accordée selon les mêmes critères.

<sup>33</sup> Le comité d'association devrait être aussi diversifié que possible selon la composition du cabinet. Les objectifs d'équité d'emploi du cabinet devraient être considérés lorsque nécessaire.

<sup>34</sup> Des changements soudains dans l'attitude d'une ou d'un avocat salarié, et des changements soudains dans l'évaluation du rendement d'une ou d'un avocat salarié alors que la date de la décision sur sa promotion approche peuvent indiquer des attitudes discriminatoires. Une avocate salariée qui a eu de bonnes évaluations dans son mandat peut soudain avoir une évaluation moins bonne si des associés croient que le cabinet devrait être limité à son « quota » d'avocates.

Des changements soudains dans les évaluations de rendement peuvent aussi indiquer du harcèlement pour des motifs interdits par le *Code des droits de la personne* ou par la règle 28. Lorsqu'une ou un avocat salarié a été harcelé par une personne qui évalue son travail et s'est opposé ou a résisté au harcèlement, l'évaluation ne peut pas refléter une évaluation juste de son travail.

Le comité devrait investiguer soigneusement les raisons de ces changements soudains dans les évaluations pour s'assurer que les personnes ne se voient pas refuser l'association pour des motifs discriminatoires.

3. Une avocate salariée ou un avocat salarié ne devrait pas être pénalisé sur la question d'association pour avoir profité des arrangements de travail flexibles, mis à part un retard possible dans l'admissibilité à l'association si un congé a été arrangé entraînant une absence de plus de six mois du cabinet. Dans ces cas, le retard ne doit pas être plus long que l'absence elle-même.

## VIII. SUIVI DE LA POLITIQUE<sup>35</sup>

A. Cette politique sera révisée et évaluée chaque année.

B. Dans le cadre de la révision annuelle, la composition du cabinet sera évaluée et comparée aux données disponibles sur la démographie des membres du Barreau du Haut-Canada. Si aucun changement substantiel dans la composition du cabinet ne peut être démontré, la politique sera révisée pour amener les effets désirés.

## IX PROCESSUS DE PLAINTE

A. Lorsqu'un membre d'un cabinet ou une personne qui y postule un poste croit qu'il y a violation de la politique, il ou elle doit suivre le processus de plainte décrit dans la politique du cabinet sur le [harcèlement sexuel]<sup>36</sup>.

B. Le cabinet traitera toutes les plaintes sérieusement, enquêtera sur toutes les plaintes formelles et prendra des sanctions disciplinaires envers toute personne qui viole cette politique sans égard à son statut dans le cabinet.

C. Lorsqu'un membre ou un employé du cabinet a fait l'objet de discrimination par une personne qui n'est pas membre du cabinet, comme un client, un avocat de la partie adverse, du personnel de la cour ou un membre de l'appareil judiciaire, [nom du cabinet] l'appuiera et l'aidera à déposer sa plainte de la manière la plus appropriée<sup>37</sup>.

D. Le *Code des droits de la personne* propose aussi des moyens de remédier à la situation.

## X. CONCLUSION

---

<sup>35</sup> Si la politique dans sa forme actuelle ne produit pas de changement évident dans la composition du cabinet après une certaine période, cela peut vouloir dire que les efforts sont insuffisants pour mettre la politique en œuvre ou que les gens dans les rôles clés dans le cabinet n'ont pas vraiment l'intention de la mettre en œuvre. À ce point, le cabinet devrait considérer se fixer des objectifs de mise en œuvre.

<sup>36</sup> La politique modèle de harcèlement sexuel décrit un processus de plainte détaillé. Le même processus serait approprié pour recevoir des plaintes en vertu de cette politique, et éviterait les efforts en double.

<sup>37</sup> Lorsqu'un membre ou employé du cabinet a été victime de discrimination par une personne extérieure au cabinet, il est important que le cabinet s'engage à appuyer ce membre du cabinet ou cet employé. Bien qu'il puisse y avoir d'énormes pressions d'ordre économique, l'objectif de la politique perd sa raison d'être si un cabinet permet la marginalisation d'un de ses avocats ou avocates à cause de l'attitude discriminatoire de personnes extérieures au cabinet.

A. [Nom du cabinet] a adopté une politique de tolérance zéro face à la discrimination et aux obstacles à l'égalité des chances<sup>38</sup>.

B. Afin de soutenir les valeurs de l'égalité et de la justice dans le droit en général, le cabinet appliquera ces valeurs dans ses propres décisions d'emploi.

C. [Nom du cabinet] reverra cette politique chaque année et la révisera pour s'assurer d'atteindre ses objectifs.

---

<sup>38</sup> L'engagement décrit dans l'introduction devrait être fortement réitéré de façon succincte dans la conclusion.