

# OUTIL D'AUTOÉVALUATION

Les meilleures pratiques  
pour promouvoir la diversité  
ethnoculturelle et l'inclusion

# MISSION DU BARREAU

---

Le Barreau du Québec assure la protection du public, contribue à une justice accessible et de qualité, et défend la primauté du droit.

# Le projet Panorama : l'engagement de la communauté juridique<sup>1</sup>

Selon les statistiques de 2019-2020, 20 % des étudiants de l'École du Barreau se sont volontairement identifiés à l'un des groupes ethnoculturels recensés par le Barreau du Québec<sup>2</sup> lors de leur admission, alors que 10 % des avocats ont fait de même lors de leur inscription annuelle au Barreau.

L'immigration, la mondialisation et la mobilité professionnelle vont continuer de façonner la profession et la société de demain. À titre d'exemple, en 2018-2019, le nombre de demandes d'admission au Barreau du Québec provenant de candidats ayant étudié à l'étranger a augmenté de 35 % par rapport à l'année précédente.

Votre organisation reflète-t-elle la composition démographique de la profession, de vos clients et de la société? Disposez-vous des outils nécessaires et de processus efficaces pour valoriser la diversité ethnoculturelle et l'inclusion au sein de votre organisation?

Dans le cadre du projet Panorama, les participants se sont engagés à implanter les meilleures pratiques visant à augmenter l'embauche, la rétention et l'avancement d'avocats issus de groupes ethnoculturels, à favoriser leur inclusion et à mesurer les progrès à cet égard.

## Les meilleures pratiques de recrutement, de rétention et d'avancement pour promouvoir la diversité ethnoculturelle

Le présent outil d'autoévaluation est un condensé des meilleures pratiques de recrutement, de rétention et d'avancement pour promouvoir la diversité ethnoculturelle. Pour en connaître davantage sur ces sujets, notamment quant au cadre juridique applicable et aux ressources disponibles, nous vous invitons à consulter le *Guide des meilleures pratiques de recrutement pour promouvoir la diversité ethnoculturelle* et le *Guide des meilleures pratiques de rétention et d'avancement pour promouvoir la diversité ethnoculturelle*, tous deux réalisés dans le cadre du projet Panorama<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Voir la Déclaration d'engagement des signataires à la fin du présent document (Annexe A).

<sup>2</sup> Les groupes ethnoculturels recensés sont : les Noirs; les Nord-Africains, Arabes et Asiatiques de l'Ouest; les Latino-Américains; les Asiatiques; les Chinois et les Autochtones.

<sup>3</sup> En ligne : [Guide des meilleures pratiques de recrutement pour promouvoir la diversité ethnoculturelle](#)  
En ligne : [Guide des meilleures pratiques de rétention et d'avancement pour promouvoir la diversité ethnoculturelle](#)

# Implanter les meilleures pratiques

Se doter de politiques, de pratiques et de processus rigoureux et systématiques et assurer l'imputabilité des dirigeants en matière de suivi et de résultats constituent la base des meilleures pratiques qui pourront aider à améliorer la diversité et l'inclusion au sein de votre organisation.

Voici les pratiques à adopter pour favoriser le recrutement, la rétention et l'avancement des avocats issus de groupes ethnoculturels.

## La règle d'or

Les renseignements demandés dans le processus de recrutement doivent avoir un lien avec les exigences du poste et se conformer au droit du candidat au respect de sa vie privée.

	Recrutement	Réalisé	En cours de réalisation
	Notre organisation...		
1.	Détermine par écrit et pondère les critères recherchés pour le poste à combler (connaissances, expérience, habiletés, aptitudes).		
2.	Utilise toujours les mêmes critères et méthodes de sélection pour tous les candidats, par exemple à l'aide d'une grille d'entrevue. Un modèle de grille d'entrevue peut être consulté <sup>4</sup> .		
3.	Forme un comité de sélection le plus diversifié possible (hommes-femmes, différentes origines, etc.).		
4.	Forme les gens impliqués dans le processus de recrutement, notamment sur : • l'évaluation des compétences et des habiletés en contexte de recrutement; • le cadre juridique applicable en contexte de recrutement; • les préjugés inconscients ou les sensibilités culturelles. Des exemples en ce sens sont présentés dans le <i>Guide des meilleures pratiques de recrutement</i> <sup>5</sup> .		
5.	S'assure que le contexte et le cadre des entretiens (entrevues ou autres rencontres) soient pertinents, et qu'ils permettent aux gens impliqués d'évaluer les candidats et de respecter le cadre juridique applicable.		
6.	Documente le processus de recrutement en composant un dossier contenant la description du poste, la liste de questions, les notes d'entrevues, etc.		
7.	Fixe des objectifs de recrutement et mesure les résultats.		

<sup>4</sup> En ligne : [Guide des meilleures pratiques de recrutement pour promouvoir la diversité ethnoculturelle](#)

<sup>5</sup> *Le Guide des meilleures pratiques de recrutement*, p. 9.

	Rétention et avancement Notre organisation...	Réalisé	En cours de réalisation
1.	Implante et communique une politique pour la diversité et l'inclusion.		
2.	Implante une politique contre le harcèlement et la discrimination et forme les employés à ce sujet <sup>6</sup> .		
3.	Collecte sur une base régulière des données sur la présence d'avocats issus de la diversité au sein de notre organisation.  Un exemple de questionnaire court est présenté à l'Annexe B. Ce type de questionnaire, proposé sur une base facultative et anonyme, peut être distribué en format papier ou électronique, ou en utilisant une plateforme de sondage en ligne.		
4.	Mène des sondages auprès des avocats sur l'inclusion pour aider à assurer un environnement de travail sain, exempt de discrimination et de harcèlement, et favorable à la diversité et à l'inclusion.  Les résultats du sondage sont présentés aux plus hautes instances et les gestionnaires concernés sont responsables d'implanter les suivis nécessaires pour remédier aux lacunes, le cas échéant.  Un exemple de sondage d'inclusion est présenté à l'Annexe C. Ce type de sondage, proposé sur une base facultative et anonyme, peut être distribué en format papier ou électronique, ou en utilisant une plateforme de sondage en ligne.		
5.	Forme périodiquement et systématiquement – par exemple sur une base annuelle – les gestionnaires, les mentors, les chefs de groupes de pratique et les avocats sur le droit à l'égalité, les biais inconscients, les compétences culturelles et autres enjeux associés à la diversité et l'inclusion.		
6.	Fixe des objectifs en matière de rétention et d'avancement des avocats issus de la diversité et rend imputables les gestionnaires concernés. Pour atteindre ces objectifs, plusieurs mesures peuvent être prises : <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la présence d'avocats issus de la diversité au sein des équipes de présentation d'offres, des équipes-clients et parmi les chargés de liaison avec les clients;</li> <li>Présenter des candidatures d'avocats issus de la diversité à des concours, prix ou reconnaissances décernés par le milieu juridique ou le milieu d'affaires;</li> <li>Assurer la participation d'avocats issus de la diversité à titre de formateur ou de présentateur dans les formations et les activités offertes aux employés et aux clients ;</li> <li>Établir ou réviser un plan de carrière pour favoriser un accès aux opportunités et aux promotions;</li> <li>Assurer une évaluation de rendement annuelle rigoureuse et exempte de préjugés <sup>7</sup>.</li> </ul>		
7.	Offre systématiquement aux avocats issus de la diversité la possibilité d'un jumelage avec un mentor ou un sponsor et effectue un suivi des attentes et des besoins du mentoré.		
8.	Offre de l'accompagnement professionnel (coaching) aux avocats issus de la diversité.		
9.	Se dote de ressources formelles – comité ou employé dédié – ayant pour mission de conseiller les instances décisionnelles en matière de diversité et d'inclusion.  Le comité inclut des associés et des avocats qui siègent au sein de la haute direction. L'employé dédié dispose de ressources humaines et budgétaires suffisantes pour pouvoir conseiller et influencer stratégiquement les instances décisionnelles.		
10.	Mène systématiquement des entrevues de départ et documente les enjeux liés à l'inclusion qui ont joué un rôle dans le départ d'un avocat.		

<sup>6</sup> La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) rend disponible sur son site [divers outils](#), dont un modèle de politique en matière de harcèlement psychologique ou sexuel au travail et de traitement des plaintes, une mesure désormais obligatoire pour tous les employeurs régis par la *Loi sur les normes du travail*, RLRQ, c. N-1.1.

<sup>7</sup> Pour éviter les biais culturels qui pourraient fausser l'évaluation d'un avocat issu de la diversité, consultez la section 3 « Sensibilisation aux différences culturelles » du *Guide des meilleures pratiques de recrutement pour promouvoir la diversité ethnoculturelle*, en ligne.

## DÉCLARATION D'ENGAGEMENT

Pour une plus grande diversité ethnoculturelle  
et une véritable inclusion dans la profession

**CONSIDÉRANT** que 7 % des avocats au Québec s'identifient à un groupe ethnoculturel recensé<sup>1</sup> et que cette proportion est de 11 % parmi l'ensemble de la population du Québec et de 30 % à Montréal<sup>2</sup>;

**CONSIDÉRANT** que 20 % des étudiants de l'École du Barreau s'identifient à un groupe ethnoculturel recensé;

**CONSIDÉRANT** que les femmes forment plus de 60 % des avocats et des étudiants de l'École du Barreau issus des groupes ethnoculturels;

**CONSIDÉRANT** que le nombre de demandes de candidats étrangers pour être admis au Barreau du Québec a augmenté de plus de 100 % dans les cinq dernières années;

**CONSIDÉRANT** que l'immigration, la mondialisation et la mobilité professionnelle vont continuer de façonner la profession et la société de demain;

**CONSIDÉRANT** que des obstacles de nature systémique nuisent à la pleine intégration des membres de groupes ethnoculturels à la profession;

**CONSIDÉRANT** que le Barreau du Québec et la profession doivent agir pour assurer le droit à l'égalité et l'équité dans la profession et ainsi tendre à refléter davantage la composition démographique de la société;

**CONSIDÉRANT** que la diversité ethnoculturelle fait partie de la mission de protection du public du Barreau du Québec en ce qu'elle contribue à la prise en compte des besoins juridiques des personnes et des groupes ethnoculturels;

1. Le Barreau du Québec recense les groupes ethnoculturels suivants sur la base d'une question facultative d'auto-identification lors de l'inscription annuelle au Tableau de l'Ordre : les Noirs; les Nord-Africains, Arabes et Asiatiques de l'Ouest; les Latino-Américains; les Asiatiques; les Chinois et les Autochtones.

2. Données tirées de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 de Statistique Canada.

**CONSIDÉRANT** qu'une profession diversifiée est une richesse et que la contribution des avocats issus de groupes ethnoculturels à l'offre de services juridiques, au système judiciaire et à la justice en général doit être reconnue et promue;

**CONSIDÉRANT** le plan d'action du Barreau du Québec en matière de diversité ethnoculturelle implanté suite au projet « Forum – Pour une profession inclusive » et le projet Justicia sur la rétention et l'avancement des avocates en pratique privée;

**CONSIDÉRANT** les initiatives existantes dans la profession juridique au Canada telles que « A Call to Action Canada », « Leaders juridiques pour la diversité » et le « Réseau des cabinets d'avocats pour la diversité et l'inclusion »;

**CONSIDÉRANT** que la profession d'avocat au Québec accuse un retard en matière de diversité et d'inclusion et qu'il est nécessaire, en parallèle des initiatives existantes et en assurant un arrimage avec les projets en cours, d'agir pour éliminer les obstacles à la pleine intégration et de prendre le virage de la diversité;

**CONSIDÉRANT** la volonté des signataires de collaborer à un projet commun pour atteindre une plus grande diversité ethnoculturelle et une véritable inclusion dans la profession;

### **LES SIGNATAIRES S'ENGAGENT À :**

1. Compiler des statistiques sur la présence des avocats issus de groupes ethnoculturels au sein des organisations signataires sur la base d'une méthodologie éprouvée et convenue par les signataires.
2. Déterminer, diffuser et implanter, le cas échéant, les meilleures pratiques pour augmenter l'embauche, la rétention et l'avancement des avocats issus de groupes ethnoculturels au sein des organisations signataires.
3. Mesurer les progrès en matière d'embauche, de rétention et d'avancement des avocats issus de groupes ethnoculturels au sein des organisations signataires.
4. Implanter des mesures pour valoriser la diversité ethnoculturelle et l'inclusion dans la profession.
5. Diffuser un compte-rendu annuel des travaux.

Les signataires s'engagent pour une période de trois ans. À l'issue de cette période, les signataires évalueront l'opportunité de renouveler l'engagement.

Signé par \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 2016.

À \_\_\_\_\_.

# ANNEXE B

## Modèle de questionnaire de données démographiques

Nous souhaitons mieux connaître la composition démographique de nos effectifs dans le but d'implanter des initiatives en matière d'équité et de diversité, et d'en mesurer les résultats.

Nous vous invitons à répondre aux questions suivantes, **sur une base facultative et entièrement anonyme**. Nous n'avons aucun moyen de connaître l'identité des répondants ou des non-répondants.

Merci de votre collaboration.

### 1. Faites-vous partie d'un ou de plusieurs des groupes suivants<sup>8</sup>, et ce, indépendamment de votre lieu de naissance ou votre citoyenneté ? Veuillez cocher le ou les groupes, le cas échéant.

- Autochtones (Premières Nations, Inuits ou Métis)
- Asiatiques de l'Est (Chinois, Japonais, Coréens)
- Asiatiques de l'Ouest (Arméniens, Iraniens, Turcs, ...)
- Nord-Africains / Moyen-Orient (Libanais, Israéliens, Égyptiens, Algériens, Marocains, ...)
- Asiatiques du Sud (Afghans, Pakistanais, Bengalis, Indiens de l'Inde, SriLankais, ...)
- Asiatiques du Sud-Est (Vietnamiens, Laotiens, Cambodgiens, Thaïlandais, Philippins, ...)
- Latino-américains (Brésiliens, Colombiens, Cubains, Péruviens, Guatémaltèques, ...)
- Noirs (Africains sub-sahariens, Antillais, ...)
- Autre minorité ethnoculturelle, précisez : \_\_\_\_\_
- Je fais partie d'un ou plusieurs des groupes mentionnés mais je ne souhaite pas préciser lequel ou lesquels
- Je ne fais partie d'aucun groupe mentionné ci-haut.

### 2. Depuis combien d'années êtes-vous membre du Barreau du Québec?

- 5 ans et moins
- Entre 6 et 10 ans
- Entre 11 et 15 ans
- Plus de 15 ans
- Je choisis de ne pas répondre

<sup>8</sup> Afin de permettre des comparaisons notamment avec les statistiques du Barreau du Québec, les groupes s'inspirent de ceux recensés par le Barreau, qui comprend les Autochtones et les groupes qualifiés de « minorités visibles » dans le recensement de Statistiques Canada et dans le cadre la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics* (L.R.Q., chapitre A-2.01) et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, c. 44).



# ANNEXE C

## Modèle de sondage d'inclusion

Nous vous invitons à répondre aux questions suivantes, **sur une base facultative et entièrement anonyme**. Celles-ci visent à mieux comprendre comment, de votre point de vue et sur la base de votre expérience, se vit la diversité et l'inclusion dans le quotidien de la profession.

### 1. Croyez-vous que les membres des groupes ethnoculturels ont accès aux mêmes opportunités que tout avocat en regard des éléments suivants? :

- Les opportunités d'emploi dans le milieu juridique
- L'accès aux clients
- Les possibilités d'avancement professionnel (promotions, accès au statut d'associé, etc.)
- Le mentorat
- Le sponsorship (un sponsor est un collègue d'influence qui fait la promotion de votre candidature au sein de votre organisation)
- Précisez si désiré : \_\_\_\_\_

### 2. Avez-vous déjà vécu un des incidents suivants au cours des cinq dernières années au Québec?

- Des remarques ou des questions fondées sur des préjugés relatifs à l'origine ethnoculturelle
- Des blagues ou des allusions à caractère discriminatoire fondées sur l'origine ethnoculturelle
- De l'indifférence ou une situation où la personne a été totalement ignorée comme si elle était absente ou invisible
- Un refus de faire affaire avec une personne en raison de son origine ethnoculturelle
- Une attitude hostile motivée par son origine ethnoculturelle
- Une exclusion des réseaux (la personne n'est pas invitée à se joindre à un groupe, une activité, etc.)
- Des questions à caractère discriminatoire en entrevue d'embauche
- Des questions à caractère discriminatoire dans le cadre d'autres entrevues (évaluation de rendement, entrevue pour une promotion, etc.)
- Je n'ai jamais vécu de tels incidents
- Autre, précisez : \_\_\_\_\_

### 3. Le cas échéant, comment avez-vous géré la situation?

- J'ai discuté de la situation directement avec la ou les personnes concernée(s).
- J'ai discuté de la situation avec des collègues.
- J'ai rapporté la situation à mon employeur (ressources humaines ou gestionnaire).
- Je n'ai rien fait.
- Autre, précisez : \_\_\_\_\_

### 4. Avez-vous déjà été témoin d'un des incidents suivants vécu par un avocat issu d'un groupe ethnoculturel au cours des cinq dernières années au Québec?

- Des remarques ou des questions fondées sur des préjugés relatifs à l'origine ethnoculturelle
- Des blagues ou des allusions à caractère discriminatoire fondées sur l'origine ethnoculturelle
- De l'indifférence ou une situation où la personne a été totalement ignorée comme si elle était absente ou invisible
- Un refus de faire affaire avec la personne fondé sur son origine ethnoculturelle
- Une attitude hostile motivée par son origine ethnoculturelle
- Exclue de réseaux (la personne pas invitée à se joindre à un groupe, une activité, etc.)
- Des questions à caractère discriminatoire en entrevue d'embauche
- Des questions à caractère discriminatoire dans le cadre d'autres entrevues (évaluation de rendement, entrevue pour une promotion, etc.)
- Je n'ai jamais été témoin de tels incidents
- Autre, précisez : \_\_\_\_\_

### 5. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

1. En désaccord
2. Plutôt en désaccord
3. D'accord
4. Totalement d'accord

- Je crois que mon employeur comprend bien ce que signifient la diversité ethnoculturelle et l'inclusion dans le milieu de travail.
- Je crois que mon employeur prend au sérieux la diversité ethnoculturelle et est engagé au plus haut niveau décisionnel pour soutenir une plus grande diversité ethnoculturelle et l'inclusion dans le milieu de travail.
- Mon employeur prend des moyens concrets pour augmenter la diversité ethnoculturelle dans l'embauche.
- Mon employeur prend des moyens concrets pour assurer la rétention des avocats issus de groupes ethnoculturels.
- Mon employeur prend des moyens concrets pour assurer l'avancement des avocats issus de groupes ethnoculturels (dans les postes d'associés par exemple).
- Précisez, si désiré : \_\_\_\_\_

## Maison du Barreau

445, boulevard Saint-Laurent  
Montréal (Québec) H2Y 3T8

T 514 954-3411

Sans frais 1 844 954-3411

[infobarreau@barreau.qc.ca](mailto:infobarreau@barreau.qc.ca)

[www.barreau.qc.ca](http://www.barreau.qc.ca)



Barreau  
du Québec 