

LE BARREAU DU HAUT-CANADA

**GUIDE D'ÉLABORATION D'UNE
POLITIQUE DE RÉAMÉNAGEMENT
DES HORAIRES DE TRAVAIL**

Mis à jour en mars 2003

INTRODUCTION

Le présent guide vise à aider les cabinets d'avocats à accommoder les besoins qui découlent des responsabilités familiales ou d'un handicap. Cette obligation d'accommodement est imposée par le *Code des droits de la personne* et par le *Code de déontologie*. L'introduction qui suit résume les études pertinentes, analyse la responsabilité légale et professionnelle des cabinets à l'endroit des responsabilités familiales et des handicaps dans le cadre de l'emploi et énumère quelques-uns des avantages que le réaménagement des horaires de travail procure aux cabinets.

NÉCESSITÉ DES 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*¹. » 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 employeurs².

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. Nombre de cabinets offrent déjà des horaires aménagés, mais ne le font qu'au cas par cas. Il est préférable d'avoir une politique écrite : les critères sur lesquels s'appuie le réaménagement des horaires sont alors connus de tous. La politique écrite décrit également l'éventail des options offertes.
4. La prise de décisions au cas par cas amène souvent les membres du cabinet à se demander si ces décisions sont justes et si elles s'appuient sur des critères uniformes. La politique écrite est un moyen d'éliminer en grande partie le caractère discrétionnaire des décisions. Elle permet aux membres du cabinet de prévoir l'accueil que recevra une demande d'aménagement de leur horaire de travail; elle les encourage donc à en

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.)

présenter une plutôt que de penser que leur seule option est de quitter le cabinet.

5. 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.
6. 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.
7. 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 illicites.
8. 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 membres de communautés visant l'équité font face à de graves obstacles sur le plan de l'égalité. La profession juridique ne fait pas exception. Depuis 1989, le Barreau du Haut-Canada a examiné de nombreuses études qui révèlent l'existence de l'inégalité au sein de la profession :

1. Les statistiques analysées en 1990 par un comité spécial du Barreau indiquaient que les minorités racialisées étaient sérieusement sous-représentées dans la profession juridique par rapport à leur nombre dans la population ontarienne³.
2. En 1991, le Barreau a publié un sondage mené auprès d'avocats et d'avocates assermentés de 1975 à 1990⁴. Soixante-dix pour cent des répondantes ont déclaré être victimes de discrimination fondée sur le sexe dans le cadre de leur travail comme

3. Rapport du Comité spécial sur l'équité dans la profession juridique et dans l'exercice du droit, adopté par le Conseil en février 1991.

4. *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).

avocates. Dix pour cent des répondants et répondantes ont dit avoir été personnellement victimes de discrimination raciale ou ethnique dans le même contexte et dix-sept pour cent d'entre eux ont signalé des cas de discrimination raciale ou ethnique dont d'autres ont été victimes.

3. En 1992, le Barreau a mené un sondage⁵ auprès d'étudiants et d'étudiantes en droit, de stagiaires et d'avocates et d'avocats de race noire récemment assermentés. Cinquante pour cent des répondants et des répondantes pensaient qu'ils étaient dirigés dans des branches du droit ou des domaines de pratique particuliers. Cinquante-neuf pour cent d'entre eux estimaient que certains domaines de pratique étaient, dans les faits, interdits aux avocats et avocates de race noire. Entre autres domaines cités, mentionnons le droit des sociétés et le droit commercial, ainsi que des domaines connexes tels que les valeurs mobilières et la fiscalité.
4. En réponse aux plaintes faites par des étudiants et des étudiantes en 1992, le Barreau a mené, en 1993 et en 1994, un sondage auprès du corps étudiant sur les commentaires faits et les questions posées lors des entrevues de sélection des stagiaires. Les étudiants et les étudiantes ont déclaré s'être fait poser des questions et avoir reçu des remarques offensantes sur, entre autres, leur âge, leur sexe, leur état familial, leurs obligations parentales, leur orientation sexuelle, leur patrimoine et leur pays d'origine.
5. Le rapport du groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique, intitulé *Les assises de la réforme : Égalité, diversité et responsabilité*⁶ et publié en août 1993, décrit les obstacles à l'égalité auxquels les femmes font face dans la profession juridique. Il établit également que ces obstacles sont encore plus insurmontables pour les femmes qui sont victimes d'autres formes de discrimination fondées sur leur race, leur origine ethnique, leur orientation sexuelle ou un handicap. Ce rapport lance à la profession le défi de faire disparaître ces obstacles et, comme moyen de ce faire, recommande l'adoption de politiques d'emploi types.
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 assermentés entre 1975 et 1990. Le rapport encore une fois confirmait l'existence d'iniquités dans la profession juridique⁷.
7. Selon les sondages que le Bureau de placement du Barreau a menés en 1994-1995,

5. 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).

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

7. 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).

jusqu'à 1998-1999 et pour 2000-2001 auprès des étudiants qui commençaient le Cours de formation professionnelle, les étudiants et étudiantes autochtones, de minorités racialisées ou handicapés étaient sur-représentés parmi ceux qui n'avaient pas de stage en septembre de l'année dans laquelle ils étaient supposés en commencer un.

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 programme⁸.
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 victims [et que l]a discrimination continue d'empêcher des personnes talentueuses de se faire pleinement valoir dans la profession de leur choix »⁹.
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 Ontario¹⁰. 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 récemment exposé sa position dans le document intitulé Rapport bicentenaire sur l'équité au sein de la profession juridique, publié en mai

8. Conseillère juridique en matière de harcèlement et de discrimination, *Programme de conseil juridique en 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).

1997 et dont les recommandations sont publiées en français dans la brochure intitulée *L'équité au sein de la profession juridique*¹¹.

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*¹² (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 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*¹³. 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*¹⁴ 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*¹⁵ basé en partie sur la *Politique sur la croyance et les mesures d'adaptation relatives aux observances religieuses*¹⁶ de la Commission des droits de la personne et sur sa *Politique et directives concernant le handicap et l'obligation d'accommodement*¹⁷ et la

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).

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.

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

Les études susmentionnées révèlent l'existence d'une discrimination généralisée au sein de la profession juridique.

Le paragraphe 5 (1) du *Code des droits de la personne*, L.R.O. 1990, chap. H.19, énonce ce qui suit :

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 sexuelle, l'âge, l'existence d'un casier judiciaire¹⁸, l'état matrimonial, 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 personne¹⁹.

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

18. Au sens du *Code*, «casier judiciaire» s'entend d'une condamnation pour une infraction qui a fait l'objet d'un pardon ou pour une infraction à une loi provinciale.

19. 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.

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.

L'OBLIGATION LÉGALE D'ACCOMMODEMENT

Le *Code* interdit la discrimination indirecte ou préjudicielle par suite d'une politique ou d'une règle. Cependant, en vertu de l'article 11 du *Code*, un employeur peut justifier qu'une règle ait cet effet au travail pour des motifs illicites, y compris le handicap, en démontrant que la règle est imposée de bonne foi et que les besoins de la personne ou du groupe ne peuvent pas être accommodés sans contrainte excessive²⁰.

L'article 17 du *Code* crée également une obligation d'accommoder les personnes handicapées. L'article 17 stipule qu'il n'y a pas de violation du droit de la personne handicapée si cette personne est incapable d'exécuter ou de remplir les tâches essentielles requises par le travail. Cependant, cette défense n'est pas disponible à moins qu'il ne soit démontré que les besoins de la personne ne peuvent pas être accommodés sans contrainte excessive²¹.

Lorsqu'une personne prétend qu'une règle ou qu'une politique est discriminatoire, la Cour suprême suggère l'analyse par étapes suivante :

Une fois que le plaignant a établi que la norme est discriminatoire à première vue, le défendeur doit prouver que, selon la prépondérance des probabilités, est une exigence professionnelle justifiée (EPJ). Pour ce faire, le défendeur doit prouver :

20. L'article 11 du *Code* impose une obligation d'accommodement

(1) Constitue une atteinte à un droit d'une personne reconnu dans la partie I l'existence d'une exigence, d'une qualité requise ou d'un critère qui ne constitue pas une discrimination fondée sur un motif illicite, mais qui entraîne l'exclusion ou la préférence d'un groupe de personnes identifié par un motif illicite de discrimination et dont la personne est membre, ou l'imposition d'une restriction à ce groupe, sauf dans l'un des cas suivants :

a) l'exigence, la qualité requise ou le critère est établi de façon raisonnable et de bonne foi dans les circonstances;

b) il est prévu dans la présente loi, à l'exclusion de l'article 17, que la discrimination fondée sur un tel motif ne constitue pas une atteinte à un droit.

(2) La Commission, le Tribunal ou un tribunal judiciaire ne doit pas conclure qu'une exigence, une qualité requise ou un critère est établi de façon raisonnable et de bonne foi dans les circonstances, à moins d'être convaincu que la personne à laquelle il incombe de tenir compte des besoins du groupe dont la personne est membre ne peut le faire sans subir elle-même un préjudice injustifié, compte tenu du coût, des sources extérieures de financement, s'il en est, et des exigences en matière de santé et de sécurité, le cas échéant.

21. L'article 17 du *Code* impose un devoir d'accommoder les personnes handicapées :

1. qu'il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause.
2. qu'il a adopté la norme particulière en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail.
3. que la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail. Pour prouver que la norme est raisonnablement nécessaire, il faut démontrer qu'il est impossible de composer avec les employés qui ont les mêmes caractéristiques que le demandeur sans que l'employeur subisse une contrainte excessive²².

En Ontario, la Cour d'appel a adopté l'analyse en trois étapes établies par la Cour suprême du Canada qui dit que, dans les cas de discrimination à première vue fondée sur le handicap, une personne peut recourir à l'article 11 ou 17 du *Code*. En vertu d'un ou l'autre de ces articles, il faut satisfaire aux trois étapes de l'analyse pour justifier des règles ou des politiques de travail contraignantes²³.

Le commentaire de la règle 5.04 du *Code de déontologie* impose également un devoir d'accommodement :

La Cour suprême du Canada a confirmé que le critère est l'égalité des résultats et non seulement l'égalité de forme. Si la différence de traitement peut être source d'inégalité, il en est de même de l'application de la même règle à tous et toutes, sans tenir compte de leurs caractéristiques et situations personnelles. L'égalité des résultats nécessite l'adaptation aux différences qui découlent des caractéristiques personnelles énumérées à la Règle 5.04.

La nature de l'accommodement ainsi que la mesure selon laquelle le devoir d'accommoder s'applique à des cas individuels sont encore du domaine expérimental des droits de la personne²⁴.

22. Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU, [1999] 3 R.S.C. 3 (affaire Meiorin) par. 54.

23. *Entrop c. Imperial Oil Ltd.* (2000), 50 O.R. (3d) 18 (Ont. C.A.).

24. Le *Code* et le *Code de déontologie* imposent un devoir d'accommoder les différences émanant des traits personnels à moins que cela n'impose une contrainte excessive. Le devoir d'accommoder est une exigence légale imposée aux employeurs de l'Ontario, y compris aux cabinets. Par conséquent, les cabinets sont encouragés à adopter des politiques pour prévenir et réagir au harcèlement et à la discrimination au travail et d'accommoder les employés. Le Barreau a publié les documents suivants pour aider les cabinets à élaborer des politiques : *Guide d'élaboration d'une politique d'accommodement*, supra note 15, *Accommodation of Creed and Religious Beliefs, Gender Related Accommodation and Accommodation for persons with disabilities*, supra note 14, *Guide pour prévenir et traiter le harcèlement et la discrimination au travail : politique modèle pour les cabinets: Guide d'élaboration d'une politique de réaménagement des horaires de travail*, supra note 12; *Guide d'élaboration d'une politique sur l'équité au travail dans les cabinets*, supra note 12. De plus, le personnel du Barreau est disponible pour vous aider à élaborer une politique d'accommodement pour votre cabinet par téléphone ou en personne.

ACCOMMODEMENT DES RESPONSABILITÉS FAMILIALES

Les responsabilités familiales découlent principalement de la relation parent-enfant. Celles qui ont la plus grande incidence sur le milieu de travail découlent de la naissance ou de l'adoption d'un enfant, ainsi que de la nécessité de prendre soin d'enfants, de parents âgés ou d'autres membres de la famille.

Historiquement, ce sont les femmes qui ont le plus pâti des lacunes sur le plan de l'accommodement des responsabilités familiales dans la profession juridique. La « culture » du milieu de travail des avocats et des avocates s'est développée pour et par une profession dont les femmes étaient exclues. Cette culture se caractérise par des heures de travail longues et irrégulières, l'hypothèse que quelqu'un s'occupe des tâches domestiques pour soutenir les activités professionnelles de l'avocat ou de l'avocate, des politiques en matière d'avancement fondées sur de longues journées de travail et le maintien d'un nombre important d'heures facturables malgré l'accroissement des responsabilités. Une telle culture suppose que l'avocat ou l'avocate n'aura pas de responsabilités familiales qui prendront beaucoup de son temps. Elle découle elle-même d'une culture sociale dans laquelle le rôle des femmes étaient de prendre en charge toutes les tâches domestiques liées aux responsabilités familiales.

Quelles conséquences défavorables cette situation a-t-elle pour les femmes avec enfants dans la profession juridique? En voici une liste partielle :

- Perte de revenu.
- Possibilités limitées d'avancement.
- Lenteur des promotions/de l'accès au statut d'associé.
- Ségrégation dans certains types de domaines de pratique moins rémunérateurs ou moins prestigieux.
- Difficulté d'obtenir de participer à des dossiers plus prestigieux.
- Résistance de l'employeur et des collègues à l'accommodement aux exigences des responsabilités familiales.
- Remise en question et mise à l'épreuve de l'engagement envers le travail.

Les choses ont un peu évolué dans la mesure où les hommes assument une plus grande partie des tâches liées aux responsabilités familiales. Toutefois, cette évolution tarde à produire un réel changement et les responsabilités familiales continuent encore en grande partie à reposer sur les épaules des femmes²⁵. Les lacunes sur le plan de l'accommodement restent donc un signe de discrimination fondée sur le sexe, mais également sur l'état familial²⁶.

25. La Cour suprême du Canada a reconnu ce fait dans son arrêt *Symes c Ministre du Revenu national*, (1993), 161 NR 243 (SCC).

26. Au sens de l'art.10 du *Code des droits de la personne* de l'Ontario, LRO 1990, chap. H-19, « état familial »

ACCOMMODEMENT DES HANDICAPS

Le terme « handicap » s'entend comme suit au sens du *Code des droits de la personne de l'Ontario* et de la règle 5.04 :

- a) tout degré d'incapacité physique, d'infirmité, de malformation ou de défigurement dû à une lésion corporelle, une anomalie congénitale ou une maladie, et, notamment, le diabète sucré, l'épilepsie, tout degré de paralysie, une amputation, l'incoordination motrice, la cécité ou une déficience visuelle, la surdité ou une déficience auditive, la mutité ou un trouble de la parole, ou la nécessité de recourir à un chien-guide, à un fauteuil roulant ou à un autre appareil ou dispositif correctif,
- b) un état de déficience ou d'affaiblissement mental,
- c) une difficulté d'apprentissage ou un dysfonctionnement d'un ou de plusieurs des processus de la compréhension ou de l'utilisation de symboles ou de la langue parlée,
- d) un trouble mental,
- e) une lésion ou une incapacité pour laquelle des prestations ont été demandées ou reçues dans le cadre du régime d'assurance créé aux termes de la *Loi de 1997 sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail*.

Un handicap peut être le résultat d'une limite physique, d'une maladie, d'un concept social, d'une limite perçue ou d'une combinaison de tous ces facteurs. Le point de mire porte sur les effets de la différence, de la préférence ou de l'exclusion dont fait l'expérience la personne et non sur la preuve de limites physiques ou de la présence d'une maladie²⁷.

On peut être handicapé dès le début de sa carrière ou le devenir en tout temps au cours de celle-ci; l'obligation d'accommoder un handicap peut donc naître en tout temps et pour n'importe quel membre du cabinet.

s'entend du « fait de se trouver dans une relation parent-enfant ».

27. La jurisprudence a trouvé que le terme handicap incluait l'alcoolisme, le cancer, le sida, l'hypertension, les douleurs au dos, le diabète, les blessures, les allergies et l'asthme, la dépression et l'angoisse, la paralysie cérébrale, les malformations des doigts et le handicap développemental.

LA POLITIQUE DE RÉAMÉNAGEMENT DES HORAIRES DE TRAVAIL EST UN MOYEN DE SATISFAIRE À L'OBLIGATION LÉGALE D'ACCOMMODEMENT

La loi n'impose pas l'adoption d'une politique précise en matière de réaménagement des horaires de travail. Toutefois, les cabinets d'avocats ont l'obligation légale d'accommoder les besoins de leurs membres, ainsi que ceux des candidats qui possèdent les qualités requises pour le devenir, si les caractéristiques personnelles énumérées à la règle 5.04 et du *Code des droits de la personne* empêchent ceux-ci de satisfaire à toutes les exigences qu'ils imposent. Un des moyens pour ce faire est d'adopter une politique de réaménagement des horaires de travail. Cette politique leur permettra de respecter leur obligation d'accommodement en favorisant l'émergence de nouvelles méthodes de travail qui profitent à tous leurs membres et en leur permettant d'offrir des chances égales à tous ceux-ci.

Outre la politique de réaménagement des horaires de travail, les cabinets d'avocats disposent de plusieurs façons d'accommoder les besoins de leurs membres qui présentent un handicap ou qui ont des responsabilités familiales. La méthode choisie dépendra de la taille et des ressources de chacun. Entre autres méthodes à leur disposition, citons les suivantes :

- Les politiques de congé familial, qui reconnaissent et respectent le besoin de s'absenter lors d'une naissance ou d'une adoption, ou lorsque surgissent des besoins urgents, tels qu'un handicap ou une maladie grave, au sein de la famille. Ces politiques prévoient des conditions appropriées en matière de durée de l'absence et de rémunération et elles permettent aux membres de cabinet de reprendre le travail sans réduction de leur rémunération, de leur ancienneté ou de la qualité des affectations.
- L'aide aux soins à l'enfant, que ce soit sous la forme d'une garderie en milieu de travail, de services de recommandations de garderies, d'aide financière en ce qui a trait aux frais de garderie ou de l'accommodement des urgences touchant aux enfants.
- L'aide aux soins des personnes âgées, que ce soit sous forme de services de recommandations de soins aux personnes âgées, d'aide financière en ce qui a trait à ces soins ou de l'accommodement des urgences les touchant.
- L'élimination des obstacles physiques qui empêchent les personnes handicapées d'avoir accès au milieu de travail ou de s'y déplacer.
- Le fait de rendre toutes les communications internes (p. ex. politiques, notes de service et manuels produits par le cabinet) accessibles à tous les membres du cabinet.
- L'offre d'une personne capable d'aider les membres handicapés du cabinet au besoin (p. ex. les services d'un membre du personnel chargé de lire des documents, des décisions non publiées, etc. à l'avocate ou à l'avocat handicapé visuellement qui n'y aurait pas autrement

accès, l'aide lors d'activités professionnelles se déroulant hors du bureau, comme les audiences).

- L'offre d'appareils et d'accessoires fonctionnels qui permettent aux personnes handicapées d'accomplir les tâches essentielles à l'exercice du droit, soit au bureau, soit chez elles.

QU'ENTEND-ON PAR RÉAMÉNAGEMENT DES HORAIRES DE TRAVAIL?

Le réaménagement des horaires de travail englobe tout un éventail de façons d'organiser un emploi du temps qui sont différentes des heures de travail normales d'un bureau. Elles peuvent entraîner une modification de la rémunération.

Ces modalités peuvent viser un travail à temps plein ou à temps partiel. Elle peuvent viser un travail à temps plein, mais en offrant une certains souplesse quant aux heures et aux jours de travail (horaire variable). Elles peuvent prévoir que le travail sera effectué au bureau ou ailleurs (lieu de travail variable). Enfin, elles peuvent mettre en jeu une ou plusieurs personnes.

La technologie facilite de plus en plus la mise en place d'horaires variables qui ne nuisent pas au travail du bureau. Par exemple, une ligne téléphonique et une liaison informatique permettront facilement de transférer des appels et des messages électroniques à l'avocat ou à l'avocate qui travaille à domicile sans que le client ne s'en aperçoive.

Les appels téléphoniques peuvent être reçus par des boîtes vocales ou par des membres du personnel de soutien qui trient les appels et prennent des messages. Des moyens technologiques tels que la vidéoconférence facilitent encore davantage le choix du lieu de travail.

Le choix des modalités qui conviennent le mieux à tel ou tel cabinet dépendra de sa taille, de la branche du droit dans laquelle il se spécialise, des ressources disponibles, des personnes concernées, de son lieu d'établissement et de la conjoncture économique.

Il est toujours possible d'adapter un horaire aménagé donné aux besoins des membres et des clients du cabinet. Ainsi :

- l'option fondée sur un horaire variable ou un lieu de travail variable peut inclure l'exigence que l'avocat, l'avocate ou le membre du personnel concerné soit présent au bureau pendant les heures les plus occupées ou pendant les périodes où il n'y a pas de personnel de remplacement.
- un avocat ou une avocate peut être chargée d'un dossier, d'une opération ou d'un projet donné ou s'engager à faire un nombre donné d'heures facturables par année.

Si elles s'accompagnent d'une bonne planification, d'un certain de degré de souplesse et d'une

détermination à les voir réussir, les horaires aménagés peuvent bénéficier à toutes les parties.

AVANTAGES DES HORAIRES AMÉNAGÉS

Les politiques de réaménagement des horaires de travail offrent de nouvelles possibilités à tous les membres du cabinet. Leur mise en œuvre reflète les réalités de la vie professionnelle moderne. Les pères et les mères qui travaillent veulent de plus en plus jouer un rôle dans l'éducation de leurs enfants. Par ailleurs, le vieillissement de la population nous place tous et toutes devant la probabilité que nos parents auront besoin de soins. Les progrès de la médecine et de la technologie ont ouvert l'exercice de la profession juridique à bien des personnes qui auraient auparavant trouvé cette idée impossible. Les cabinets qui sont ouverts à ces nouvelles réalités et qui s'y adaptent seront mieux en mesure de recruter et de garder les avocats et les avocates de leur choix. Cela leur permettra de réduire le coût du recrutement et de la formation; une telle réduction du taux de roulement des avocats et des avocates permet aux cabinets de tirer pleinement parti de son investissement dans leur capital intellectuel. Enfin, ils acquièrent une réputation d'être des établissements progressistes.

Entre autres avantages offerts par ces modalités, citons les suivants :

- Les membres du cabinet jouissent de l'avantage évident de pouvoir organiser leur vie en fonction de leurs responsabilités familiales.
- L'absentéisme est réduit.
- Tous les membres du cabinet peuvent s'épanouir complètement.
- Les cabinets profitent de l'amélioration du moral et du rehaussement de la loyauté qu'encouragent ces modalités.
- Le partage de bureaux et du personnel de soutien permet de réduire les frais fixes.
- Selon certains rapports, les avocats et les avocates qui ont des heures de travail moins longues sont plus productifs que ceux qui ont un horaire normal car ils ont toutes les raisons d'apprendre des méthodes de travail plus efficaces; le rapport entre leurs heures facturables et leurs heures de travail est plus élevé.

On pense parfois que les horaires aménagés ne conviennent qu'aux grands cabinets. Les cabinets plus petits les offrent cependant depuis quelque temps et se sont rendu compte qu'ils pouvaient ainsi attirer des juristes et d'autres membres du personnel des grands cabinets.

Certains cabinets craignent peut-être qu'une trop grande proportion de leur personnel ne réclame des

horaires réduits. Cela est peu probable : la plupart des gens veulent un salaire à temps plein.

On remet parfois en question le sérieux des juristes ou des membres du personnel qui choisissent un horaire réduit. On doit savoir cependant que, pour certaines personnes, le choix se fait entre un horaire aménagé et la démission. Ceux et celles qui demandent un horaire aménagé ont habituellement de très bonnes raisons de le faire; cela ne veut pas dire qu'ils ont moins envie de travailler.

HORAIRES AMÉNAGÉS POUR LES ASSOCIÉS ET LES ASSOCIÉES

Il se peut que l'idée que des associés ou associées obtiennent un horaire aménagé soulève initialement des objections. La plupart de ces objections naissent du mythe que toute réduction du nombre d'heures de travail signifie une réduction de l'engagement à l'endroit du cabinet. Il est donc important de répéter que le fait qu'une personne a des responsabilités en dehors de l'exercice du droit ne veut pas dire qu'elle ne se dévoue pas complètement à sa profession.

Les horaires aménagés n'ont rien de nouveau. Il n'est pas rare que des associés choisissent un horaire aménagé pour s'adonner à leurs intérêts commerciaux ou politiques.

La politique recommandée ici ne vise pas particulièrement les associés et associées. Nous incitons les cabinets à offrir de telles modalités de travail à leurs associés et associées, mais il leur incombe alors d'élaborer la politique pertinente.

Le réaménagement des horaires ne nuira pas nécessairement à la supervision des avocates et avocats salariés par les associés et associées. Il faudra peut-être alors adapter quelque peu les horaires, mais cela arrive souvent lorsque l'associée ou l'associé chargé de cette supervision est très occupé.

Un cabinet peut décider d'offrir à ses associés et associées un horaire réduit comme option de réaménagement des horaires de travail. Il lui faudra alors réexaminer le contrat de société pour déterminer si celui-ci interdit formellement toute modalité de travail autre que le temps plein, auquel cas il lui faudra modifier ce contrat.

MISE EN ŒUVRE ET EXAMEN DE LA POLITIQUE

Constitution du comité de rédaction

La première chose à faire est de constituer le comité chargé de la rédaction de la politique. De composition très diverse, ce comité doit regrouper des représentants de la direction, des associés ou associées, des avocats et avocates salariées, des membres du personnel de différents âges, origines

ethniques, orientations sexuelles, religions, des deux sexes et ayant différents états familiaux, sans oublier des personnes handicapées. Le comité comprendra également au moins un avocat ou une avocate qui a de l'expérience en droit du travail ou de la discrimination, si le cabinet en compte en son sein.

Il est essentiel que le comité comprenne des membres respectés du cabinet, qui connaissent l'importance de sa mission et qui seront en mesure de parler des problèmes dont il traite et de leur importance aux autres membres du cabinet.

La composition du comité est un élément crucial de la crédibilité du processus et des politiques qui en résulteront.

Élaboration de la politique

Les membres du comité devront se renseigner sur le droit applicable et se familiariser avec les méthodes et les politiques actuelles du cabinet qui concernent leur mission.

Le comité doit consulter le plus de gens possible, notamment les membres du cabinet que ses travaux intéressent, et aussi d'autres personnes qui ont des connaissances ou des compétences pertinentes. Les politiques d'horaires flexibles et le devoir d'accommoder s'appliquent au processus d'embauche et aux stagiaires. Les cabinets doivent consulter aussi les stagiaires.

Le comité doit faire circuler un projet de politique auprès de tous les membres du cabinet pour obtenir leurs commentaires. Cette étape est cruciale, car elle permet de gagner l'adhésion du cabinet et d'obtenir des remarques utiles. Il est essentiel d'expliquer la nécessité de la politique et d'en expliquer l'incidence sur les modalités de travail actuelles.

Mise en œuvre de la politique

La façon de présenter la politique et le fait de lui joindre une déclaration de soutien non équivoque de la part du comité de direction sont des éléments essentiels de sa réussite.

Une fois adoptée, la politique doit être distribuée à tous les membres du cabinet, accompagnée d'une note de présentation qui souligne l'appui solide que lui donne le comité de direction.

Les personnes chargées de mettre la politique en œuvre doivent 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 des réunions d'information.

Des ateliers doivent être organisés pour informer tous les membres du cabinet des dispositions de la politique et des objectifs qu'elle vise.

Les ateliers souligneront l'évolution démographique de la profession juridique et les avantages que la mise en œuvre de la politique procurera au cabinet. Les ateliers devraient aussi mettre en évidence que le devoir d'accommoder est une obligation légale et une valeur importante dans la société canadienne.

Les ateliers doivent donner lieu à l'expression et à la discussion franche de tous les motifs d'opposition. Certains craindront, par exemple, qu'un horaire réduit n'oblige à réaffecter les dossiers. En période occupée, les avocats et avocates qui ont un horaire normal n'apprécieraient certainement pas le surcroît de travail qui s'ensuivrait. En période plus tranquille, les mêmes avocats et avocates, qui n'auraient pas alors suffisamment de travail, pourraient en vouloir à leur collègue qui travaille selon un horaire réduit de ne pas quitter le cabinet. Il ne faut pas cacher ces réalités et, au contraire, il faut y faire face dès le début en expliquant les objectifs du réaménagement des horaires de travail.

La présentation initiale de la politique combinée à une déclaration claire de l'appui de la haute direction sont cruciales pour son succès.

Diffusion de la politique

La politique de réaménagement des horaires de travail sera versée dans le manuel de politiques et d'avantages sociaux du cabinet, s'il en a un, ou offerte en ligne. 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 de réaménagement des horaires de travail 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 DE RÉAMÉNAGEMENT DES HORAIRES DE TRAVAIL

1 DÉCLARATION DE PRINCIPE

- 1.1 Conscient du dévouement de tous ses avocats et de toutes ses avocates dans l'exercice du droit et des obligations que lui impose le *Code de déontologie*²⁸, [nom du cabinet] propose plusieurs options de réaménagement des horaires²⁹.
- 1.2 Notre premier objectif en proposant un emploi du temps plus souple est d'attirer et de conserver au cabinet les avocats et les avocates auxquels nous tenons.
- 1.3 Nous reconnaissons que nos avocats et avocates peuvent se consacrer à leurs enfants et assumer leurs responsabilités de parents, sans pour autant être moins dévoués à la profession juridique. Nous reconnaissons également que l'existence d'un handicap n'a aucune incidence sur un tel dévouement. Il est donc du devoir du cabinet d'aider les avocats ou avocates dont l'horaire est aménagé que ceux dont l'horaire est traditionnel à se perfectionner professionnellement et à saisir les chances qui s'offrent à eux.

28. La présente politique traite du réaménagement des horaires de travail comme l'un des moyens qui permettent aux cabinets d'avocats de respecter leur obligation d'éviter toute discrimination fondée sur un handicap, le sexe ou l'état familial et d'accommoder les besoins qui découlent d'un handicap ou d'obligations familiales, sauf si cela représente une contrainte excessive. Cette politique vise donc les personnes qui ont un handicap ou des obligations familiales. Cela ne veut pas dire que l'obligation d'accommodement ne peut naître d'autres motifs énumérés à la règle 5.04, ni qu'il puisse exister d'autres motifs valables d'aménager un horaire. Les cabinets doivent donc étudier l'incidence des autres caractéristiques personnelles énumérées à la règle 5.04 sur la nécessité de réaménager des horaires et être prêts à élargir le champ de la politique en conséquence. La politique qui aura été adaptée au cabinet sera plus susceptible de susciter l'adhésion de ses membres.

L'offre d'horaires aménagés à tous ceux et celles qui en font la demande procure un avantage évident aux cabinets : cela leur permet de conserver de bons éléments. Le principal inconvénient touche à la planification à long terme : le nombre d'heures-avocats qui peuvent être consacrées aux travaux des clients est susceptible de varier dans le temps. Il convient cependant de ne pas perdre de vue le contexte global de cette situation : le roulement de personnel (parfois soudain) n'a jamais épargné les cabinets d'avocats. Le réaménagement des horaires a le grand avantage d'être planifié longtemps d'avance.

Il n'est pas raisonnable de penser qu'un grand nombre des avocats et avocates d'un cabinet voudront adopter un horaire aménagé en même temps. La baisse de rémunération met cette option hors de la portée de la plupart des avocats et avocates. Toutefois, les cabinets qui souhaiteraient limiter le nombre des avocats et avocates qui ont un horaire aménagé devront se pencher sur les critères prioritaires. La présente politique traitera de cette question plus loin.

29. Le titre choisi pour la présente politique est important. L'expression « temps partiel » est à éviter : un horaire aménagé n'est pas toujours réduit. D'autre part, on l'associe souvent à un engagement moindre. Le ton et le style employés dans la politique doivent traduire une attitude positive.

2 RESPONSABILITÉS ET DROITS DU CABINET

- 2.1 [Nom du cabinet] essaiera de donner suite à toute demande d'aménagement d'horaire, étant entendu que dans chaque cas seront pris en considération les intérêts du cabinet, de ses clients et clientes, des avocats et avocates suivant un horaire traditionnel et de l'avocat ou de l'avocate qui demande à bénéficier d'un horaire aménagé.
- 2.2 [Nom du cabinet] s'efforcera, dans la mesure du possible, d'éduquer tous ses membres pour qu'ils reconnaissent qu'un horaire aménagé profite autant au cabinet qu'aux personnes qui choisissent cette option.
- 2.3 [Nom du cabinet] limitera ses exigences horaires en dehors de l'emploi du temps des personnes suivant un horaire aménagé aux moments où leur présence est absolument nécessaire au cabinet³⁰.
- 2.4 Le cabinet informera rapidement les personnes suivant un horaire aménagé si l'aménagement devient problématique.

3 RESPONSABILITÉS ET DROITS DES PERSONNES SUIVANT UN HORAIRE AMÉNAGÉ

- 3.1 Les personnes suivant un horaire aménagé doivent aviser sans tarder le cabinet de tout sujet de préoccupation ou problème que susciterait l'aménagement.
- 3.2 Les avocats et avocates suivant un horaire aménagé restent des professionnels dévoués et l'on s'attend à ce qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard de leurs clients et du cabinet avec professionnalisme et compétence, même s'il arrive que cette obligation entre en conflit avec leur horaire de travail aménagé.
- 3.3 Il est impératif que les personnes suivant un horaire aménagé fassent preuve d'une certaine souplesse par rapport à l'aménagement de leur emploi du temps, compte tenu des besoins imprévisibles du cabinet, et qu'elles prévoient d'avoir parfois à se déplacer, à faire face à un travail de dernière minute et à être appelées à travailler de façon ponctuelle et intensive en

30. Les avocats et avocates et autres personnes dont l'horaire est réaménagé se plaignent couramment de finir par travailler à plein temps pour un salaire correspondant à un temps partiel. Ces personnes doivent certes faire preuve de souplesse pour que l'arrangement fonctionne, mais de son côté, le cabinet doit veiller à ne pas bousculer trop fréquemment leur horaire. Un des moyens que l'arrangement soit équitable pour toutes les parties est de prévoir que les personnes visées soient rémunérées pour les heures qu'elles ont réellement faites : ainsi, elles ne perdront pas les heures en sus de l'horaire aménagé, qui peuvent parfois être très nombreuses.

dehors de leur horaire aménagé.

4 **OPTIONS DE RÉAMÉNAGEMENT DES HORAIRES QU'OFFRE [NOM DU CABINET]**

(La politique élaborée par le cabinet peut inclure toutes les options proposées ci-dessous, quelques-unes d'entre elles seulement ou n'en inclure aucune.)

4.1 **Options à plein temps**

4.1.1 **Horaire variable**

Réaménagement d'un horaire à plein temps de sorte que la journée de travail ne commence ni ne finit en même temps que celle de la plupart des autres personnes du bureau.

4.1.2 **Horaire comprimé**

Comparable à l'horaire variable en ce sens que les heures sont réparties sur un moins grand nombre de jours de manière à avoir des journées moins longues ou libres.

4.1.3 **Lieu de travail variable**

Une charge de travail à plein temps est accomplie ailleurs qu'au bureau.

4.1.4 **[Autres]**

[Options conçues spécialement par le cabinet.]

4.2 **Options avec horaire réduit**

4.1 **Horaire de travail réduit³¹**

Un nombre d'heures inférieur à celui que nécessite un plein temps. La rémunération est réduite en conséquence.

31. L'horaire réduit ne doit entraîner qu'une réduction en quantité, mais non en qualité, en ce qui concerne le travail confié à la personne concernée.

L'horaire réduit peut être structuré de bien des façons :

- moins d'heures par jour,
- moins de jours par semaine,
- moins de semaines par année,
- moins de dossiers pendant un laps de temps donné,
- moins d'heures facturables pendant un laps de temps donné.

4.2.2 **Partage d'emploi**

Entente bien arrêtée et permanente entre deux membres du cabinet et ce dernier aux termes de laquelle les membres acceptent de partager les responsabilités et droits d'un poste à plein temps³².

4.2.3 **Mise en commun des dossiers**

Plusieurs dossiers sont divisés entre un plus grand nombre d'avocats ou d'avocates, de sorte que chacun ou chacune travaille moins qu'un plein temps pour un salaire proportionnellement inférieur.

4.2.4 **[Autres]**

[Options conçues spécialement par le cabinet.]

5 **ADMISSIBILITÉ (AVOCATS ET AVOCATES SALARIÉS³³ ET NON-JURISTES)**

5.1 Tous les avocats et avocates salariés et tous les membres du personnel non-juriste de tout domaine du droit peuvent demander un réaménagement de leur horaire de travail³⁴.

32. Le partage d'emploi offre de nombreux avantages pour le cabinet. Entre autres, il bénéficie des compétences combinées de deux personnes pour le salaire d'une et il peut les faire travailler toutes deux aux heures de pointe ou demander leur présence simultanée à des réunions. De plus, cette solution facilite la gestion des vacances et des congés.

33. L'expression « avocat salarié » ou « avocate salariée » désigne un avocat ou une avocate qui est employé par un praticien autonome ou par une société de personnes.

34. Toute restriction visant l'admissibilité doit être clairement définie dans la politique et appliquée de manière impartiale. S'il n'en existe aucune, il faut également le préciser en toutes lettres. Il est possible d'aménager les horaires pour tous les domaines du droit, pour autant que toutes les options soient examinées. Il faut remarquer que l'obligation légale d'éviter toute forme de discrimination fondée sur un handicap, le sexe ou

- 5.2 Toute proposition qui ne constitue pas une contrainte excessive pour le cabinet (compte tenu de son travail, de son service à la clientèle et de ses obligations envers ses autres membres) sera approuvée, aux conditions impératives suivantes :
- la personne restera souple et à la disposition du cabinet et des clients pendant les périodes occupées et en cas d'urgence;
 - la personne gardera certaines heures prévisibles auxquelles on pourra communiquer facilement avec elle;
 - une personne ressource du bureau saura où trouver la personne, de manière à pouvoir la rejoindre, si nécessaire.
- 5.3 Sous réserve du paragraphe 5.4, la personne suivant un horaire aménagé peut s'en prévaloir tant que celui-ci lui sera nécessaire. Si le nombre élevé de demandes d'horaires aménagés devait finir par représenter une contrainte excessive pour le cabinet, les nouveaux candidats et les personnes dont l'horaire aménagé a déjà été approuvé devront s'entendre dans un esprit de collaboration sur leurs horaires respectifs.

l'état familial et d'offrir des accommodements sous réserve d'une contrainte excessive vise tous les employés et employées, avocats ou avocates salariés et associés et associées.

L'importance du cabinet peut avoir une incidence sur sa souplesse. Par exemple, les cabinets plus petits ne peuvent souvent compter qu'un nombre limité d'avocats ou avocates suivant un horaire réduit sans subir de contrainte excessive.

Comme nous l'avons souligné plus tôt, il n'est pas réaliste de supposer qu'une proportion importante des membres d'un cabinet souhaitera adopter un horaire aménagé en même temps. Toutefois, le cas échéant et si le cabinet sent le besoin de limiter le nombre de ces avocats ou avocates, il lui faudra tenir compte des facteurs suivants :

- Puisque l'offre d'horaires aménagés découle de l'obligation du cabinet d'éviter toute forme de discrimination fondée sur un handicap, le sexe ou l'état familial, la politique doit souligner que les personnes qui possèdent ces caractéristiques personnelles s'en verront accorder un avant celles qui veulent s'adonner à leurs intérêts commerciaux, politiques ou autres.
- Le choix entre les personnes qui demandent un horaire aménagé pour assumer des responsabilités familiales se fera en fonction de leur situation et de la mesure dans laquelle un tel horaire est une nécessité plutôt qu'une préférence. Le cabinet peut s'attendre à ce que ses membres planifient dans un esprit de collaboration.

5.4 Si l'aménagement ne s'avère pas satisfaisant, le cabinet se réserve le droit d'y mettre fin et de faire passer la personne qui en bénéficie à l'horaire normal, et ce, avec un préavis de _____ mois³⁵.

6 APPLICATION ET PLANIFICATION (AVOCATS ET AVOCATES SALARIÉS ET NON-JURISTES)

6.1 **Coordonnateur ou coordonnatrice des aménagements d'horaires**³⁶

6.1.1 Pour faciliter la rédaction et l'application d'ententes relatives au réaménagement des horaires, [nom du cabinet] a nommé un coordonnateur (ou une coordonnatrice, selon le cas) des aménagements d'horaires qui sera consulté (consultée) avant la conclusion de toute entente.

6.1.2 Le coordonnateur (ou la coordonnatrice, selon le cas) des aménagements d'horaires proposera des façons de minimiser les frais généraux et de favoriser la collaboration de tous lors de l'application de l'aménagement des horaires.

6.2 **Présentation d'une proposition**³⁷

6.2.1 Une proposition écrite d'aménagement d'horaire doit être présentée au coordonnateur ou à la coordonnatrice des aménagements d'horaires au moins _____ mois avant la date à laquelle

35. Le modèle de politique comprend une clause qui permet au cabinet de mettre un terme à l'entente et de demander à la personne concernée de reprendre un horaire normal. Cette clause ne devrait être appliquée que si aucune autre option, tel des réunions avec le coordonnateur ou la coordonnatrice, des révisions régulières de l'entente, la souplesse des deux parties, n'a permis de résoudre le problème. De toute évidence, un manque de bonne foi de l'une des parties risque de détruire l'entente et le cabinet doit prendre des mesures pour s'assurer que ce la ne se produira pas.

36. Le modèle de politique suggère de former une personne qui aidera à formuler les propositions, à coordonner les plans, à examiner les façons de maintenir au minimum les coûts pour le cabinet, et qui servira de médiateur ou de médiatrice dans le règlement des différends mineurs. Cette personne pourrait aussi être chargée d'enregistrer les ententes d'aménagement d'horaires aux fins de références futures.

Le modèle de politique appelle cette personne le coordonnateur ou la coordonnatrice des aménagements d'horaires. Dans les cabinets de petite taille, il peut s'agir de l'associé directeur ou de l'associée directrice ou du ou de la gestionnaire du bureau.

37. La politique doit préciser la façon :

- de demander un aménagement d'horaire;
- de revenir à un horaire normal.

Les conditions qui régissent ces changements sont à exposer clairement dans la politique.

l'auteur de la demande souhaite voir cet aménagement prendre effet.

6.2.2 La proposition doit préciser l'aménagement souhaité, la date de sa prise d'effet et celle de sa fin (si l'aménagement ne doit durer qu'un laps de temps limité), ainsi que tout autre renseignement jugé pertinent.

6.3 **Entente détaillée**³⁸

6.3.1 Avant qu'une entente de réaménagement prenne effet, les conditions qui la régit (y compris le nombre total d'heures travaillées et la rémunération versée) seront clairement définies par écrit et acceptées par la personne concernée et le coordonnateur ou la coordonnatrice des aménagements d'horaires.

6.3.2 L'entente précisera les heures passées au bureau, les heures passées ailleurs, les modalités selon lesquelles les heures seront réparties entre heures facturables et non facturables, ainsi qu'entre les obligations administratives et professionnelles³⁹.

6.3.3 La nécessité d'une souplesse et de franchise dans les communications sera discutée et précisée dans la proposition.

6.4 **Passage à un horaire réduit**

6.4.1 Lorsqu'un membre du cabinet passera à un horaire réduit, il y aura une période de transition pendant laquelle une partie de son travail devra être confiée à quelqu'un d'autre. Dans la mesure du possible, le coordonnateur ou la coordonnatrice des aménagements d'horaires répartira cette charge de travail entre d'autres membres du cabinet. Si cela est impossible, le cabinet envisagera d'autres possibilités, y compris celle d'augmenter son personnel.

38. Il importe de fixer les conditions de chaque aménagement d'horaire dès le départ au moyen d'une entente écrite conclue entre le cabinet et la personne qui en bénéficie. Toutes les attentes et toutes les sources éventuelles de conflit doivent être définies et couchées par écrit dans l'entente.

Les attentes d'ordre général du cabinet concernant toutes les personnes suivant un horaire aménagé doivent également être stipulées dans l'entente.

39. L'entente de réaménagement de l'horaire de travail doit être adapté à la personne qui en bénéficie et au type de droit exercé. Plusieurs ententes sont possibles. Ainsi, elles peuvent porter sur le nombre d'heures ou de jours de travail par semaine, de semaines de travail par mois ou par année, ou même sur le nombre de dossiers traités par l'avocat ou l'avocate.

Par exemple, les avocats ou avocates plaideurs dont l'horaire serait réaménagé pourraient choisir une entente précisant le nombre d'heures de travail par mois ou par année, plutôt que les jours à passer au bureau. Cela leur permettrait de travailler plus qu'à plein temps pendant un procès, puis de réduire leur horaire une fois celui-ci terminé. Une entente semblable pourrait convenir aux avocats ou avocates spécialisé en droit des sociétés qui travaillent par projet ou par « négociation ».

6.5 **Retour à un horaire normal**

- 6.5.1 Toute personne bénéficiant d'un horaire aménagé qui souhaite revenir à un horaire à plein temps ou traditionnel doit présenter une demande écrite au coordonnateur ou à la coordonnatrice des aménagements d'horaires.
- 6.5.2 Il sera agréé à la demande de revenir à un horaire à plein temps ou traditionnel aussitôt que possible et au plus tard _____ mois après la date de la demande. (Le délai de _____ mois donne au cabinet le temps nécessaire de concilier les besoins de toutes les parties concernées.)

6.6 **Urgences**

- 6.6.1 L'affaire urgente qui se présente à un moment où la personne suivant un horaire aménagé ne se trouve pas au bureau est traitée comme en l'absence d'une personne suivant l'horaire normal⁴⁰.

7 **AVANCEMENT DE LA CARRIÈRE ET ADMISSIBILITÉ AU STATUT D'ASSOCIÉ**

- 7.1 [Nom du cabinet] a autant d'intérêt dans le développement à long terme de la carrière des avocats et des avocates bénéficiant d'un horaire aménagé que dans celui de ceux et celles qui suivent un horaire normal.
- 7.2 Le cabinet ne fera donc aucune différence dans la qualité du travail qu'il confiera aux avocats et aux avocates qui bénéficient d'un horaire aménagé, pas plus qu'il n'adoptera une attitude particulière quand il s'agira de leur perfectionnement professionnel.
- 7.3 Des occasions d'enrichissement et d'avancement professionnels doivent continuer d'être offertes aux avocats ou avocates qui bénéficient d'un horaire aménagé, même si l'on doit reconnaître que ces occasions puissent entraîner le dépassement des horaires aménagés.
- 7.4 Choisir de travailler selon un horaire aménagé sera sans incidence sur la décision de faire un

40. Les avocats et avocates travaillent à plein temps s'attendent sans doute à être sollicités en cas d'urgence dans les dossiers de ceux et celles dont l'horaire est aménagé, quand ces derniers sont absents du bureau. Cela peut arriver à tout avocat ou à toute avocate, quel que soit son horaire de travail. S'il s'agit d'un dossier d'un avocat ou d'une avocate ayant opté pour un horaire aménagé, il devra être traité comme tout autre dans le cabinet.

associé ou une associée de l'avocat salarié ou de l'avocate salariée⁴¹. Toutefois, si l'avocat salarié ou l'avocate salariée a pris un congé de plus de ___ mois, cette décision peut être reportée jusqu'à une période équivalente à la durée de ce congé⁴².

8 RÉMUNÉRATION (AVOCATS ET AVOCATES SALARIÉS)

8.1 Horaire à plein temps

8.1.1 L'avocat salarié ou l'avocate salariée qui bénéficie d'un horaire aménagé dont le total équivaut au même nombre d'heures qu'un plein temps (horaire variable, horaire comprimé, lieu de travail variable) est rémunéré comme tout autre avocat ou toute autre avocate occupant un poste à plein temps, sans diminution de salaire ou d'avantages sociaux.

8.2 Avocats salariés suivant un horaire réduit : salaire

8.2.1 [Nom du cabinet] rémunère les avocats et avocates salariés suivant un horaire réduit selon une évaluation réaliste de la rémunération que recevraient les avocates et avocates travaillent à plein temps. Dans le calcul du salaire des avocats et avocates de même profil qui travaillent à plein temps, le cabinet prend en considération tous les facteurs jugés pertinents pour la prise de décisions en matière de rémunération, notamment les qualités, les compétences, la durée de l'emploi et la productivité.

8.2.2 Le salaire des avocats et avocates salariés suivant un horaire aménagé est directement proportionnel à celui des avocats et avocates qui travaillent à plein temps et est calculé selon la formule suivante :

41. Le modèle de politique vise à éviter la création d'un parcours permanent de seconde classe pour les avocats et les avocates handicapées ou (habituellement) les avocates mères de famille. Ce parcours de deuxième classe correspond à des postes habituellement sous-payés, avec un travail moins intéressant et des avantages sociaux moindres. Il donne également une voix moindre au chapitre dans les décisions prises par le cabinet. Il pourrait fort bien équivaloir à une discrimination fondée sur un handicap, le sexe ou l'état familial.

La plupart des avocats et des avocates salariés ne recourront à un horaire aménagé que pendant une petite partie de leur carrière. Il n'existe donc aucune raison valable de leur refuser définitivement de devenir associés ou de leur barrer la route à des postes supérieurs.

42. La question de savoir si un avocat salarié ou une avocate salariée devra renoncer à son horaire aménagé lorsqu'on lui offrira une place d'associé dépend de la politique que chaque cabinet aura instaurée relativement aux aménagements d'horaires pour les associés et associées. Si le cabinet permet aux associés et associées de travailler selon des horaires aménagés, il n'y a pas de raison qu'un avocat salarié ou une avocate salariée renonce à un aménagement de son propre horaire lorsqu'on lui offre une place d'associé.

$$\frac{\text{Nombre d'heures faites selon un horaire réduit}}{\text{Nombre d'heures faites selon un horaire à plein temps}} \times \text{Salaire associé à l'horaire à plein temps} = \text{Salaire associé à l'horaire réduit}$$

8.2.3 Pour l'application de la formule, le cabinet tient compte des heures réellement consacrées à des activités facturables et non facturables, plutôt que d'un horaire ciblé⁴³.

8.2.4 On évitera généralement d'appliquer un taux de rémunération horaire. Cependant, si cette solution paraît mieux convenir dans des cas particuliers, le cabinet et l'avocat salarié ou l'avocate salariée s'entendent sur un taux qui tient compte de tous les facteurs pris en considération dans d'autres décisions relatives à la rémunération dans le cabinet⁴⁴.

8.3 Avocats salariés suivant un horaire réduit : avantages sociaux

8.3.1 Les avocats et avocates suivant un horaire réduit ont droit à la gamme complète d'avantages sociaux qui font partie du régime de rémunération globale offert aux avocats et avocates salariés.

8.3.2 Les avantages facultatifs tels que _____ [liste] sont accordés *proportionnellement* à l'horaire de chacun et de chacune⁴⁵.

43. Il peut s'avérer complexe de définir une méthode appropriée de calcul des rémunérations pour les diverses ententes d'aménagement d'horaire. Le cabinet doit dresser la liste des facteurs dont il tient compte pour calculer la rémunération des avocats et avocates de même profil qui travaillent selon l'horaire normal.

Pour éviter tout malentendu, la politique doit clairement stipuler la méthode de calcul de cette rémunération.

Par souci d'équité, le modèle de politique précise que le calcul doit reposer sur le nombre réel (par opposition à l'horaire ciblé) d'heures faites dans le bureau.

44. Dans certaines circonstances, si l'on demande à une personne qui bénéficie d'un horaire réduit de rentrer au bureau en cas de besoin, par exemple, il sera peut-être plus équitable et plus pratique de faire le calcul selon un taux horaire. Le modèle de politique insiste sur le fait que ce taux horaire doit prendre en compte les mêmes facteurs que ceux retenus pour le calcul du salaire d'une personne de même profil qui travaille selon un horaire normal.

45. Il est recommandé d'accorder la gamme complète des avantages sociaux aux avocats et avocates salariés suivant un horaire réduit, malgré les coûts supplémentaires, car la loyauté envers le cabinet en est renforcée.

Le modèle de politique prévoit l'octroi de la gamme complète d'avantages sociaux. Si les coûts supplémentaires sont trop élevés pour le cabinet, celui-ci doit payer au moins la part des avantages qui

8.3.3 Les possibilités d'enrichissement professionnel financées par le cabinet (telles que des conférences et des cours) sont offertes sur la base de la pertinence du programme par rapport au domaine de droit dans lequel exerce les avocats et avocates salariés ou à l'évolution de ce domaine. Le fait que les avocats et avocates salariés travaillent selon un horaire aménagé n'a aucune incidence sur leur accès à ces possibilités.

8.4 **Primes de rendement**

8.4.1 Les primes de rendement octroyées par le cabinet sont offertes aux avocats et avocates qui travaillent selon un horaire aménagé selon les mêmes critères que ceux applicables aux avocats et avocates qui travaillent selon un horaire normal.

8.5 **Congés payés ou non**

8.5.1 L'horaire de travail des avocats ou avocates qui travaillent selon un horaire aménagé n'a aucune sur leur droit à des congés, payés ou non.

8.5.2 Les jours de vacances et de congés s'accumulent de la même manière pour les avocats et avocates qui travaillent selon un horaire réduit que pour ceux et celles qui travaillent selon un horaire normal, si ce n'est que cette accumulation sera proportionnelle à l'horaire de travail réduit⁴⁶.

9 **RÉMUNÉRATION (NON-JURISTES)**

9.1 **Horaire à plein temps**

9.1.1 Le membre du personnel non-juriste qui bénéficie d'un horaire aménagé dont le total équivaut au même nombre d'heures qu'un plein temps (horaire variable, horaire comprimé, lieu de travail variable) est rémunéré comme tout autre membre de ce personnel occupant un poste à plein temps, sans diminution de salaire ou d'avantages sociaux.

N.B. : L'article qui régit la rémunération du personnel non-juriste devra être complété en fonction des besoins du cabinet. Il peut traiter des mêmes questions que celui qui régit la

correspond au pourcentage de l'horaire à plein temps assumé par la personne concernée – et permettre à cette dernière de couvrir la différence.

46. La durée des vacances et des congés étant proportionnelle au temps de travail, il convient de la calculer au prorata des heures travaillées.

rémunération des avocats et avocates salariés, ou s'en distinguer sous des rapports importants, selon la situation du cabinet.

10 RÉVISION PÉRIODIQUE (AVOCATS ET AVOCATES SALARIÉS ET NON-JURISTES)

- 10.1 Chaque entente de réaménagement des horaires est examinée après trois mois d'application. Cet examen a lieu tous les six mois par la suite.
- 10.2 Participent aux réunions d'examen la personne qui travaille selon un horaire aménagé et le coordonnateur ou la coordonnatrice des aménagements d'horaire [ou l'associé directeur générale, l'associée directrice générale ou un mentor].
- 00.3 Les examens sont l'occasion de résoudre les problèmes causés par le fait que la personne qui travaille selon un horaire aménagé est régulièrement requise de travailler en dehors ou en plus des heures spécifiées dans l'entente d'aménagement de son horaire.
- 00.4 Les réunions d'examen se tiennent en sus de tout examen de rendement routinier⁴⁷.

11 RÉUNIONS DU CABINET

- 11.1 Le cabinet réunit périodiquement tous ses membres pour discuter des questions liées au réaménagement des horaires.
- 11.2 Ces réunions donnent aux personnes qui travaillent selon un horaire aménagé de soulever les difficultés qu'elles rencontrent.
- 11.3 Les réunions donnent également aux membres du cabinet de revoir les buts et objectifs de la politique de réaménagement des horaires et de discuter de ses modifications éventuelles.

12 APPELS

- 12.1 Toute décision du coordonnateur ou de la coordonnatrice des réaménagements d'horaire peut faire l'objet d'un appel présenté par écrit [au comité de direction, à l'associé directeur général

47. Il est nécessaire de revoir fréquemment les ententes d'aménagement d'horaire afin de s'assurer que toutes les parties sont satisfaites du fonctionnement de l'entente. Il se peut qu'il faille faire participer à ces réunions les superviseurs de la personne concernée, ses collègues ou d'autres parties intéressées.

ou à l'associée directrice générale, ou au ou à la gestionnaire du bureau, selon le cas].

12.2 L'appel sera réglé dans le mois qui suit sa présentation⁴⁸.

13 RÉAMÉNAGEMENT DES HORAIRES DES ASSOCIÉS⁴⁹

48. Il peut être souhaitable de prévoir un processus d'appel étant donné les divers domaines à l'égard desquels le coordonnateur ou la coordonnatrice des réaménagements d'horaire aura un pouvoir discrétionnaire. Entre autres décisions susceptibles d'appel, mentionnons celles relatives à l'entente initiale, à la modification d'une entente en vigueur et au retour à un horaire à plein temps.

Il est recommandé que les appels soient entendus par un comité composé d'associés ou d'associées, d'avocats ou d'avocates salariés et de membres du personnel non-juriste du cabinet.

49. La raison d'être du réaménagement des horaires vaut aussi bien pour les associés et associées que pour les avocats et avocates salariés. Toutefois, les mécanismes propres au premier groupe sont plus complexes. Il peut donc s'avérer nécessaire d'élaborer une politique distincte à son intention. En raison du fait que les ententes individuelles conclues avec chaque associé ou associée sont plus susceptibles de présenter des variations entre elles que celles conclues avec les avocats et avocates salariés, le cabinet peut opter pour un simple exposé des principes généraux et ensuite traiter chaque cas individuellement.

Parmi les principes généraux que l'on peut incorporer expressément à la politique applicable aux associés et associées, mentionnons les suivants :

- les mêmes critères s'appliquent aux décisions concernant la rémunération que les associés et associées aient ou non opté pour un réaménagement de leur horaire;
- les associés qui travaillent selon un horaire réduit bénéficient de l'éventail complet des avantages sociaux;
- les activités non facturables restent à la charge des associés et associées et ce, proportionnellement à leur horaire réduit global.

Certains cabinets souhaiteront préciser le mécanisme de détermination de la rémunération.

On recommande :

- de ne pas adopter un taux horaire;
- de ne pas adopter de réductions imputées aux frais généraux;
- que l'entente n'ait aucune incidence sur le pouvoir décisionnel des associés et associées concernées, ni leur part dans la société.

- 13.1 [Nom du cabinet] offre également aux associés et associées la possibilité de conclure des ententes de réaménagement des horaires.
- 13.2 L'associé ou l'associée intéressé discute de la question avec [_____].
- 13.3 Des arrangements particuliers sont pris à la suite de la négociation d'une entente de réaménagement d'horaire avec un associé ou une associée. L'entente respecte les principes généraux suivants :
 - 13.3.1 les décisions concernant la rémunération des associés et associées qui travaillent selon un horaire réduit sont fondées sur les mêmes critères d'évaluation que pour ceux et celles qui travaillent selon un horaire normal;
 - 13.3.2 les activités non facturables demeurent à la charge des associés et associées qui travaillent selon un horaire réduit et ce, proportionnellement à leur horaire réduit global.
 - 13.3.3 L'entente de réaménagement d'horaire n'a aucune incidence sur le pouvoir décisionnel des associés et associées, ni sur leur part dans la société.

14 **CONCLUSION**

- 14.1 [Nom du cabinet] réaffirme son engagement à soutenir ses membres qui ont des besoins découlant d'un handicap ou qui assument leurs responsabilités familiales. Le cabinet reconnaît que le besoin d'un horaire aménagé n'amoindrit en rien le dévouement de la personne concernée envers l'exercice du droit.
- 14.2 La présente politique de réaménagement des horaires de travail vise à profiter au cabinet et à tous ses membres. Le cabinet espère que la bonne volonté de toutes les parties concernées permettra d'en tirer tous les effets mutuellement bénéfiques.