

Sommaire

Rapport de consultation -
Groupe de travail sur la
rétention des femmes en pratique privée



22 mai 2008

« Themis », sculpture de Jack Harmon, The Law Courts, Vancouver. Photographiée par Julia McArthur. Site web : www.julia.mcarthur.name.

Membres du groupe de travail
Laurie Pawlitzka, coprésidente
Bonnie Warkentin, coprésidente
Nathalie Boutet
Marion Boyd
James Caskey
Soma Choudhury
Paul Copeland
Katherine Hensel
Janet Minor
Julie Ralhan
Linda Rothstein
Mark Sandler
Joanne St-Lewis
Beth Symes

Pour décision

**Préparé par le département des initiatives en matière d'équité
(Josée Bouchard, 416-947-3984)**

SOMMAIRE

I – APERÇU

1. Les femmes se dirigent vers la profession juridique et la pratique privée en nombre record depuis les deux dernières décennies. Toutefois, elles quittent la pratique privée en grand nombre, principalement parce que la profession juridique ne s'est pas bien adaptée à leurs réalités. Ce rapport traite des différences entre les carrières juridiques des femmes et des hommes et décrit les raisons tant commerciales que sociales d'élaborer des stratégies pour garder les femmes en pratique privée. Ce rapport contient également une série de recommandations visant à favoriser l'avancement des femmes dans la pratique privée du droit.
2. La réalité des femmes, souvent composée de maternité et de prise en charge d'une grande partie des responsabilités familiales, influence les décisions qu'elles prennent à l'égard de leur vie professionnelle. Bien que ni le Barreau du Haut-Canada ni la profession ne doivent ni ne puissent déterminer le rôle joué par les femmes dans leurs relations familiales, le manque d'adaptation de la profession à une réalité qui est loin d'être neutre affecte inévitablement la qualité et la compétence des services juridiques disponibles au public.
3. Le départ des femmes de la pratique privée signifie que la profession juridique est en train de perdre une grande partie de ses meilleurs et plus brillants effectifs dans les principaux domaines de pratique. Des études ont démontré les coûts énormes liés au roulement des avocats salariés, lesquels sont estimés à 315 000 \$ dans le cas d'un salarié en exercice depuis quatre ans. Ces coûts s'appliquent autant au roulement des femmes que des hommes salariés, mais les femmes sont plus susceptibles que les hommes de quitter leur cabinet avant de devenir associées. Tant les avocats salariés que les cabinets/employeurs doivent effectuer une mutation profonde de leur pensée. Cette pensée doit englober la réalité biologique des années fertiles d'une avocate salariée, qui requiert des accommodements, la nature à long terme d'une carrière en pratique privée et les réalités économiques d'un cabinet juridique.
4. La profession juridique ne devrait pas présumer que le changement se produira sans effort conscient de changer la culture juridique. Les cabinets juridiques ont la responsabilité légale de fournir des environnements qui permettent aux femmes de progresser sans barrières basées sur leur sexe. Il est de l'intérêt public des fournisseurs de services juridiques privés de refléter la composition de la société dans laquelle nous vivons.
5. Nous soulignons également que le leadership en matière de rétention et d'avancement des femmes en pratique privée n'incombe pas seulement aux cabinets juridiques. Les barreaux et les associations juridiques ont le devoir envers la profession juridique et le public d'agir comme des agents catalyseurs du changement et de permettre aux femmes d'assumer la responsabilité de leur carrière et de leurs progrès.

6. L'autoréglementation de la profession juridique est un privilège; elle se fonde sur la prémisse que la profession est la mieux placée pour établir des normes et des règles de conduite déontologiques pour le barreau et pour réglementer les avocats dans le meilleur intérêt du public. Pour servir l'intérêt public, les avocats doivent faire preuve d'un professionnalisme composé d'intégrité, d'honneur, de leadership, d'indépendance, de fierté, de civilité et de collégialité¹. Une profession représentative du public qui fournit sans discrimination des chances égales aux hommes et aux femmes contribue à rehausser le professionnalisme de la profession juridique.
7. En réponse aux réalités décrites ci-dessus, le Barreau a formé le Groupe de travail sur la rétention des femmes en pratique privée (le « Groupe de travail ») et lui a donné le mandat :
 - a) de déterminer les pratiques exemplaires en cabinets d'avocats et en pratique autonome pour promouvoir la rétention des femmes;
 - b) de déterminer le rôle que peut jouer le Barreau pour s'attaquer au problème de la rétention des femmes en pratique privée;
 - c) d'élaborer et mettre en œuvre des stratégies favorisant la rétention des femmes dans les grands et moyens cabinets;
 - d) d'élaborer des stratégies pour répondre aux besoins socio-économiques des avocates en pratique autonome et en petits cabinets, y compris la viabilité de leur pratique de même que les problèmes uniques que leur impose le soin de leurs enfants; et
 - e) de tenir compte des besoins des femmes des diverses communautés.
8. Lors de l'élaboration de ses recommandations, le Groupe de travail a pris en considération des résultats des groupes de discussion réunissant des femmes, et des entrevues faites avec des partenaires de gestion. Il a aussi étudié de la documentation sur les défis qu'ont les femmes dans la profession juridique, plus particulièrement en pratique privée, et les pratiques exemplaires dans la profession en Ontario, au Canada et dans d'autres pays. Les recommandations du Groupe de travail visent à permettre aux avocates de faire des choix de carrière qui correspondent à leurs aspirations, qu'elles décident de travailler comme conseillères juridiques en résidence, comme avocates pour le gouvernement, en pratique privée ou de rester à la maison, sans être gênées par des obstacles basés sur le sexe.
9. De mars à mai 2008, le Barreau a entrepris une consultation provinciale pour solliciter les commentaires de la profession sur le rapport et les recommandations proposées. Le Barreau a tenu des rencontres à Toronto, Ottawa, Sudbury, Oakville, Kingston, Windsor, Thunder Bay, Orillia, Ajax et London avec des avocats et avocates, y compris des partenaires de gestion de cabinets et des présidents d'associations juridiques. Environ 900 avocat(e)s et étudiant(e)s ont participé aux réunions et le Barreau a reçu plus de 55 mémoires.
10. La consultation finale a attiré un large échantillon d'avocats, hommes et femmes, de tous types de pratique et de cabinets de diverses tailles, de fonctionnaires du gouvernement, de

1. Comité consultatif sur le professionnalisme du juge en chef de l'Ontario, Groupe de travail sur la définition du professionnalisme, décembre 2001, *The Gazette, Professionalism: A century of perspectives*, 2002, pages 28-38.

conseillers juridiques en résidence, de stagiaires et d'étudiants en droit. Les participants comprenaient des professionnels salariés, des associés et des gestionnaires de cabinet de tous niveaux d'expérience et pratiquant dans toutes sortes de domaines du droit.

11. Les réactions à la consultation finale ont été extrêmement positives, et certains avocats ont indiqué leur espoir de voir naître d'autres initiatives du genre. On peut consulter un aperçu des résultats de la consultation finale aux sections VII et VIII du présent rapport. On peut également consulter le rapport final de consultation en ligne au www.lsuc.on.ca.

II – RÉSULTATS DES RECHERCHES

12. Les études ont permis de cerner les problèmes suivants en pratique privée :
 - a) Bien que les hommes et les femmes aient reconnu que le temps consacré à leur famille est l'aspect le plus gratifiant de leur vie, une carrière juridique exigeante crée souvent un conflit avec la vie de famille et s'avère être la raison la plus fréquente de l'abandon de la pratique du droit;
 - b) Les problèmes les plus pressants des avocates en pratique privée semblent liés à la maternité et aux responsabilités parentales;
 - c) Les femmes sont particulièrement affectées par le manque de soutien et d'avantages tels que les partenariats à temps partiel, les emplois à temps partiel, les heures régulières, le partage d'emploi et la flexibilité des heures;
 - d) Les avocates en pratique autonome ou en petits cabinets font face à des difficultés uniques liées en partie au manque de revenus ou de prestations pendant leurs congés et au manque d'aide pour maintenir leur pratique pendant leurs absences;
 - e) Les femmes des communautés autochtones, francophones ou des communautés revendiquant l'égalité sont souvent plus vulnérables, et leurs expériences et perspectives devraient entrer en ligne de compte dans l'élaboration des stratégies visant à retenir et promouvoir les femmes en pratique privée.

13. Le Groupe de travail a étudié les pratiques exemplaires en Ontario et dans d'autres ressorts pour formuler ses recommandations. Cette étude a permis de formuler les conclusions suivantes :
 - a) Les conclusions sont semblables ailleurs au Canada et à l'étranger;
 - b) Les obstacles auxquels les femmes sont confrontées sont systémiques et requièrent des changements organisationnels et culturels, une attention spéciale doit être accordée à ce problème pour produire un changement significatif;
 - c) Beaucoup d'initiatives conçues pour aider les femmes aideraient aussi les hommes;
 - d) Les expériences et les réalités des femmes en grands cabinets sont bien différentes de celles des femmes œuvrant en milieux plus petits; les recommandations pour régler les difficultés des femmes des moyens et grands cabinets devraient donc être différentes de celles s'adressant aux femmes en petits cabinets et en pratique autonome;
 - e) Les recommandations et leur mise en œuvre devraient tenir compte des défis uniques auxquels sont confrontées les femmes autochtones, francophones ou des

- communautés revendiquant l'égalité, et de leur sous-représentation traditionnelle dans la profession juridique;
- f) Dans le contexte des moyens et grands cabinets, il faut opérer un changement culturel systémique et les cabinets ont besoin de leadership et d'engagement de la part des associés-directeurs pour mettre sur pied des pratiques telles que :
 - (i) la collecte et l'analyse des données démographiques des cabinets pour faciliter l'élaboration de stratégies basées sur leurs besoins;
 - (ii) l'adoption et l'acceptation de congés parentaux ou de maternité et des heures de travail souples;
 - (iii) des programmes pour aider les femmes à devenir des chefs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leurs cabinets, tels que des programmes de mentorat efficaces et des occasions de réseautage entre femmes, et des occasions de développer des habiletés de chef;
 - g) Les femmes en petits cabinets et en pratique autonome sont particulièrement vulnérables parce qu'elles ne disposent pas des ressources humaines ou financières pour prendre des congés; ainsi, les initiatives suivantes seraient avantageuses :
 - (i) un accès à des fonds pour couvrir une partie des coûts des congés sans solde;
 - (ii) un accès à des suppléants et des directives facilitant leur rétention pour maintenir la pratique pendant leur congé;
 - (iii) l'accès à des occasions de réseautage.

III - RECOMMANDATIONS

- 14. Les recommandations ont été divisées dans les cinq catégories suivantes :
 - a) Recommandations pour les grands cabinets (100 avocats ou plus) et les cabinets moyens (entre 5 et 100 avocats);
 - b) Soutien direct et ressources;
 - c) Recommandations pour les petits cabinets (5 avocats ou moins) et les pratiques autonomes;
 - d) Recommandations de collaboration avec les écoles de droit;
 - e) Recommandations pour donner des chances aux femmes autochtones, francophones ou des communautés revendiquant l'égalité;
 - f) Évaluation de l'efficacité des programmes et identification de stratégies additionnelles.

A. Grands cabinets et cabinets moyens

RECOMMANDATION 1 – LABORATOIRE D’IDÉES JUSTICIA – L’ENGAGEMENT D’UN CABINET ENVERS L’AVANCEMENT DES FEMMES

15. **Que le Barreau mette sur pied un projet pilote de trois ans (le « Laboratoire d’idées Justicia ») à l’intention des cabinets comptant plus de 25 avocats et des deux plus grands cabinets de chaque région, au cours duquel les cabinets s’engagent à adopter des programmes pour la rétention et l’avancement des femmes, tel que décrit dans ce rapport et dans l’engagement du cabinet à l’onglet 2.**
16. Par le biais du Laboratoire d’idées Justicia, le Barreau et les cabinets participants s’engagent à suivre le programme expérimental d’avancement et de rétention des femmes, soit recueillir des informations démographiques sur leurs avocats, fournir des congés parentaux et des conditions de travail souples, encourager le réseautage et les occasions de développement de la clientèle, offrir des programmes de mentorat et placer les femmes dans des postes de leadership.
17. En premier lieu, les cabinets participants recueilleront et conserveront des informations démographiques sur leurs avocats. Même si ces informations ne sont pas fournies au Barreau ou rendues publiques sans le consentement du cabinet, les informations démographiques recueillies et conservées par les cabinets participants serviront de références dans le cadre de l’élaboration des programmes pour l’avancement des avocates. Les initiatives mises sur pied dans d’autres ressorts ont démontré que le suivi des informations démographiques sur les femmes en cabinets est essentiel à la création d’initiatives propres à l’environnement d’un cabinet et à la compréhension claire des écarts et des besoins. Les cabinets participants s’engageront à conserver les informations démographiques, y compris les différences entre les groupes de pratique, pour cerner les domaines où ils ont connu plus ou moins de succès dans la rétention et l’avancement des femmes et pour élaborer des stratégies d’amélioration.
18. Les cabinets participants s’engageront aussi à mettre sur pied des programmes pilotes, axés sur les besoins de leurs avocats et sur les attentes du cabinet, dans les principaux domaines suivants :
 - a) congés parentaux / de maternité et conditions de travail souples;
 - b) réseautage et développement de la clientèle;
 - c) mentorat et nomination de femmes à des postes de leadership.
19. Il est prévu que le Laboratoire d’idées Justicia mènera également à l’élaboration de pratiques exemplaires, de politiques et de précédents modèles faciles d’accès aux professionnels. Les cabinets non participants seront encouragés à se servir des ressources disponibles et à adopter leurs propres pratiques exemplaires. Le Groupe de travail croit que le Laboratoire d’idées Justicia, le premier en son genre au Canada, ouvrira la voie à des changements systémiques innovateurs dans la profession juridique.

20. Pour toutes les considérations qui motivent les recommandations du Groupe de travail, veuillez consulter le rapport intégral.

B – Soutien direct et ressources

RECOMMANDATION 2 – SOUTIEN DIRECT AUX FEMMES

21. **Que le Barreau, en collaboration avec les associations juridiques le cas échéant, fournisse un soutien direct aux femmes par le biais de programmes tels qu'un institut de leadership et de perfectionnement professionnel, et des ressources en ligne, comme il est décrit dans ce rapport.**
22. Les études ont permis de reconnaître des programmes de soutien direct qui seraient de grande valeur aux femmes des grands et moyens cabinets. Ces programmes sont conçus pour fournir des occasions de réseautage et des ressources en ligne aux femmes et pour recueillir des informations sur les motifs qui poussent les hommes et les femmes à changer de milieu de travail. Comme première étape de la mise en œuvre de la recommandation n° 2, le Groupe de travail propose les initiatives suivantes :
- a) Institut du leadership et du perfectionnement professionnel des femmes;
 - b) Centre de ressources en ligne pour les femmes;
 - c) Collecte de renseignements sur les changements de situation.

Institut du leadership et du perfectionnement professionnel des femmes

23. Les programmes professionnels et les programmes de droit commercial ainsi que des occasions de réseautage conçues pour les femmes ont été jugés des outils valables pour les femmes de la profession. Ces programmes sont également importants pour l'avancement professionnel des femmes des communautés autochtones ou francophones et des communautés revendiquant l'égalité.
24. Le Groupe de travail propose donc que le Barreau crée un institut du leadership et du perfectionnement professionnel des femmes expressément conçu pour permettre aux femmes de devenir des chefs et attirer la clientèle. Le Groupe de travail est d'avis que le Barreau devrait s'associer dans cette démarche à des associations juridiques qui ont de l'expérience et de l'expertise dans ce domaine. Les activités de l'institut pourraient compter un symposium annuel qui offrirait des occasions de perfectionnement professionnel conçues pour les femmes, telles que des ateliers et des séminaires sur le réseautage, la pratique du droit, la façon d'attirer la clientèle, de rester sur la voie du partenariat, et de préparer sa pratique graduellement avant et au retour d'un congé. L'institut pourrait également fournir une occasion de reconnaître les contributions des avocates et des cabinets.
25. On prévoit que le Barreau travaillera aussi avec des associations juridiques régionales pour élaborer des programmes qui répondront aux besoins des femmes en régions.

Centre de ressources en ligne pour les femmes

26. Le Groupe de travail propose que le Barreau mette sur pied un centre de ressources en ligne pour les femmes. Le Barreau possède déjà un gros site Web qui contient des ressources de perfectionnement professionnel et des ressources en matière d'égalité et de diversité. Le centre de ressources des femmes élargirait les ressources en ligne actuelles en offrant des outils et des renseignements sur les questions liées à l'avancement des femmes, qui comprendraient, entre autres :
- a) des conseils de gestion de pratique pour les femmes et l'élaboration d'un profil professionnel;
 - b) le maintien de sa rentabilité tout en ayant une vie de famille;
 - c) des modèles de politiques et de directives sur la maternité et les conditions de travail souples pour les femmes;
 - d) des informations sur les occasions de réseautage pour les femmes;
 - e) des informations sur les occasions d'assistance professionnelle individuelle pour les femmes;
 - f) des informations sur le mentorat efficace à l'intention des femmes, y compris la façon de trouver des mentors.
27. Par le processus de consultation, les avocates indiquent qu'elles trouveraient avantageux d'avoir des services d'assistance portant sur le développement de carrière, y compris la gestion efficace des clients, la préparation de la pratique en vue d'un congé et le retour à la pratique après un congé de maternité, et le moyen de rester sur la voie du partenariat tout en assumant des responsabilités parentales. Certains cabinets ont commencé à offrir de tels programmes, tandis que d'autres n'ont pas encore déterminé l'importance d'une telle initiative ou ont indiqué qu'ils n'avaient pas les ressources pour mettre de tels services sur pied. Le Groupe de travail propose que le Barreau coordonne et favorise l'accès à des services d'assistance en collaborant avec les associations juridiques et les cabinets d'avocats pour définir de tels services. Il n'est pas prévu que le Barreau fournisse directement des services d'assistance professionnelle aux femmes.
28. Les pratiques exemplaires élaborées dans le cadre du Laboratoire d'idées Justicia seraient également publiées au centre de ressources des femmes, et d'accès facile à la profession.

Collecte de renseignements sur les changements de catégorie.

29. Le Barreau propose de sonder les avocats lorsqu'ils changent de catégorie professionnelle. Un sondage sur le changement de catégorie fournirait des renseignements actualisés sur les facteurs qui mènent à des changements de cheminement de carrière. Une telle initiative permettrait également au Barreau de maintenir des renseignements sur le mouvement de ses avocats. La participation facultative au sondage permettrait un suivi des raisons motivant un changement de situation et contiendrait des questions sur le sexe, l'âge, l'incapacité, le handicap, l'orientation sexuelle, l'adhésion à des communautés de minorités raciales, l'année d'assermentation, le type de milieu de travail, le domaine de pratique, les facteurs qui motivent la décision de changer de milieu de travail ou d'abandonner la pratique du droit, le niveau de satisfaction professionnelle et des questions sur la façon de conserver les avocats dans la profession juridique. Le

sondage permettrait au Barreau de définir les informations et les tendances démographiques de la profession, les emplois antérieurs et actuels, la satisfaction à l'égard de certains aspects de la pratique du droit, les raisons d'abandon de la pratique privée et du retour à la pratique, et les changements désirés dans la profession. Comme il se produit plus de 7 000 changements de catégorie par année, on prévoit que le sondage fournirait une mine de renseignements qui permettraient au Barreau d'élaborer des programmes ciblés pour promouvoir l'égalité dans la profession.

30. Pour les toutes les considérations qui motivent les recommandations du Groupe de travail, veuillez consulter le rapport intégral.

C – Petits cabinets et pratiques autonomes

RECOMMANDATION 3 – AVOCATS SUPPLÉANTS

31. **Que le Barreau mette sur pied un projet pilote de cinq ans pour promouvoir et encourager les avocats suppléants, tel que décrit dans ce rapport.**
32. En plus des défis financiers auxquels sont confrontées les femmes des petits cabinets et en pratique autonome, surtout quand elles assument des responsabilités familiales, les femmes ont des problèmes à trouver des avocats disponibles et compétents qui s'occuperont de leur pratique pendant leurs congés, ou qui les aideront temporairement à leurs tâches. Ces préoccupations sont aussi soulevées dans le rapport du Groupe de travail du Barreau du Haut-Canada sur la pratique en petits cabinets et la pratique autonome. En conséquence, le Groupe de travail propose la création d'un programme d'avocats suppléants.
33. Le projet d'avocats suppléants contiendrait les éléments suivants :
 - a) un répertoire en ligne des avocats suppléants, monté en collaboration avec les associations juridiques le cas échéant, précisant les compétences de l'avocat, le système de rémunération et dépenses, l'endroit, la disponibilité, la durée et le domaine de pratique, et un historique des références/discipline
 - b) des directives et des listes de vérification sur le fonctionnement efficace d'un arrangement avec un suppléant, y compris la façon de régler les conflits avec les clients;
 - c) des modèles de contrat de suppléance, y compris des clauses de non-concurrence;
 - d) toute autre ressource nécessaire.
34. À la suite de la consultation, le Groupe de travail a conclu que la mise sur pied et le soutien d'un projet de suppléance offriraient au moins deux avantages aux femmes et aux hommes :
 - a) Il permettrait aux femmes et aux hommes de prendre des congés sans solde ou d'avoir des horaires de travail souples tout en pouvant compter sur des avocats compétents qui s'occuperaient temporairement de leur pratique;
 - b) Il permettrait aux femmes et aux hommes de faire de la suppléance s'ils désirent avoir des carrières plus souples.

35. Pour les toutes les considérations qui motivent les recommandations du Groupe de travail, veuillez consulter le rapport intégral.

RECOMMANDATION 4 – FINANCEMENT DES CONGÉS

36. **Que le Barreau mette sur pied un projet pilote d'avantages sociaux de congé parental de trois ans, entrant en vigueur en 2009 et prévoyant :**
- a) **des avantages à l'intention des avocats des cabinets de cinq avocats ou moins et des avocats en pratique autonome qui n'ont pas accès en vertu de régimes publics ou privés à d'autres programmes d'avantages de congé parental, de maternité, ou d'adoption;**
 - b) **le versement d'un montant fixe de 3 000 \$ par mois pendant trois mois (maximum de 9 000 \$ par congé par famille) pour couvrir entre autres les dépenses relatives au maintien de leur pratique pendant un congé parental, de maternité ou d'adoption.**
37. Le but d'un programme d'avantages de congé parental est de réduire les difficultés financières d'un avocat, homme ou femme, travaillant seul(e) ou en petit cabinet qui prend un congé parental. Il n'est pas conçu pour se substituer aux revenus, mais plutôt pour aider à défrayer les coûts de maintien de la pratique pendant le congé. Le programme serait mis en place conjointement avec le projet pilote d'avocats suppléants et aiderait donc aussi les avocats en congé parental à défrayer les coûts d'embauche d'un avocat suppléant. Le programme serait disponible aux hommes et aux femmes qui désirent prendre un congé au moment de la naissance ou de l'adoption d'un enfant.
38. Le mandat du Barreau du Haut-Canada est de réglementer la profession juridique dans l'intérêt du public. En adoptant ces recommandations, le Barreau aiderait les avocats à rester dans les petits cabinets ou à conserver leur pratique autonome, y compris les pratiques loin des centres urbains, palliant ainsi au manque de services juridiques de certaines régions. Ce programme encouragerait également les praticiens et peut-être un bassin plus diversifié d'avocats à se joindre à de petits cabinets ou à faire de la pratique autonome quand le fardeau financier d'un congé parental les aurait autrement découragés de le faire.
39. Ce type de programme de financement a vu le jour au Québec en 2003 quand le Barreau a approuvé un régime d'aide parentale aux avocats en pratique autonome. Le programme d'aide parentale aux avocats en pratique autonome est disponible aux membres non couverts par un autre régime parental public ou privé, tel que les programmes d'assurance emploi ou les avantages parentaux offerts par un employeur par le biais d'une politique officielle ou d'entente privée. Le programme prévoit qu'au moment de la naissance ou de l'adoption d'un enfant, le Barreau remet au membre une somme équivalant aux frais d'exploitation engagés pendant la suspension temporaire de ses activités professionnelles, soit un maximum de 1 500 \$ par mois. Le Barreau a adopté les trois types d'avantages sociaux suivants :

- a) jusqu'à trois mois d'avantages sociaux pour un congé de maternité;
- b) jusqu'à un mois d'avantages sociaux pour un congé parental;
- c) jusqu'à un mois d'avantages sociaux pour un congé d'adoption.

40. Le programme est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2005 quand le gouvernement du Québec a adopté le Régime québécois d'assurance parentale, lequel prévoit des avantages aux travailleurs autonomes du Québec. Au cours d'une période d'un an, le Barreau a reçu 53 demandes de financement.

Coûts estimés

41. Le Barreau a retenu les services d'Eckler Ltd.² pour estimer le nombre de bénéficiaires et les coûts du programme. Le rapport Eckler, joint à l'**onglet 4**, prévoit qu'environ 60 avocats par année pourraient bénéficier du programme. Les coûts prévus sont les suivants :

	2009	2010	2011
Scénario 1 ³	506 700 \$	523 800 \$	540 000 \$
Scénario 2 ⁴	243 000 \$	261 000 \$	303 300 \$

42. Les coûts prévus par membre sont les suivants :

	2009	2010	2011
Scénario 1	15 \$	15 \$	15 \$
Scénario 2	5 \$	6 \$	8 \$

43. Le Groupe de travail a étudié les coûts d'administration du programme par le Barreau ou par LawPRO. Il est prévu qu'un seul employé pourrait administrer le fonds au Barreau ou à LawPRO. Ceci correspond à la situation du Barreau du Québec qui a affecté un seul employé à l'administration de son programme d'avantages de congé parental.

44. Pour toutes les considérations qui motivent les recommandations du Groupe de travail, veuillez consulter le rapport intégral.

² Eckler Ltd. est une entreprise établie au Canada qui offre des services d'actuariat et de consultation. Ce cabinet privé de conseils actuariels est le plus grand du Canada et a des bureaux au Canada et dans les Caraïbes.

³ L'hypothèse est fondée sur 100 pour cent des taux de fertilité de l'Ontario, une augmentation annuelle de 5 pour cent du nombre des femmes, de 0,8 pour cent du nombre d'hommes, un taux de participation aux prestations de 100 pour cent pour les femmes et de 20 pour cent pour les hommes.

⁴ L'hypothèse est fondée sur 80 pour cent des taux de fertilité de l'Ontario pour les femmes et de 100 pour cent pour les conjoints des hommes, une augmentation annuelle de 3 pour cent du nombre de femmes et de 0,8 pour cent du nombre d'hommes, une participation aux prestations de 50 pour cent pour les femmes en 2009, de 60 pour cent en 2010 et de 80 pour cent en 2011, et un taux de participation aux prestations de 15 pour cent pour les hommes.

RECOMMANDATION 5 – RESSOURCES DIRECTES

45. **Que le Barreau, en collaboration avec les associations juridiques le cas échéant, fournisse aux avocats en pratique autonome et en petits cabinets l'accès à des ressources par le biais de programmes tels que des ressources en ligne et des conseils en matière de gestion de pratique et de développement de carrière, tels que décrits dans ce rapport.**
46. Les études ont démontré que le Barreau et les associations juridiques ont un rôle à jouer pour fournir des ressources directes aux femmes en pratique autonome et en petits cabinets. Comme première étape à la mise en œuvre de cette recommandation, le Groupe de travail propose le développement des ressources suivantes :
- a) ressources en ligne pour les femmes en pratique autonome et en petits cabinets;
 - b) conseils en matière de gestion de pratique;
 - c) soutien direct.

Centre de ressources des femmes en ligne

47. Les femmes en pratique autonome et en petits cabinets ont indiqué qu'elles trouveraient avantageux d'avoir accès à des ressources en ligne. Le Groupe de travail propose que le centre de ressources des femmes n'offre pas ses ressources seulement aux femmes des grands et moyens cabinets, mais se penche aussi sur les besoins des femmes en pratique autonome et en petits cabinets. Les ressources comprendraient des listes régionales des prestataires de services de garderie, des réseaux régionaux et des activités des CLE pour les femmes, et des ressources pour les aider à démarrer leur entreprise et offrir des services juridiques. Le Barreau collaborerait aussi avec les associations juridiques régionales, les organismes des femmes et les organismes qui favorisent l'égalité et la diversité au sein de la profession juridique pour déterminer le moyen de développer des ressources en ligne efficaces à l'intention des femmes en pratique autonome et en petits cabinets.

Accès à des conseils en matière de gestion de pratique et de développement professionnel

48. Les femmes ont souligné qu'elles ont beaucoup de difficulté à trouver des avocats qui peuvent les conseiller sur la façon de bien développer et gérer leur carrière. Ce type de conseil est particulièrement important pour les femmes qui désirent avoir des enfants ou qui ont déjà. Cette initiative pourrait être réalisée en collaboration avec les associations juridiques.
49. Par le biais de sa ligne d'aide à la gestion de cabinet, le Barreau fournit de l'aide sur l'interprétation du *Code de déontologie*. Des avocats d'expérience sont disponibles et offrent des conseils sur le Code et les règlements administratifs du Barreau de même que sur les problèmes de déontologie et de gestion de cabinet. La ligne d'aide à la gestion de cabinet pourrait élargir ses services et fournir des ressources aux femmes ou les diriger vers des ressources conçues pour les femmes en pratique autonome et en petits cabinets. L'initiative de mentorat actuelle est également disponible pour mettre les avocates en contact avec des praticiens chevronnés spécialisés dans divers domaines de pratique et les aider à composer avec des problèmes juridiques complexes ou des questions procédurales

spécifiques qui dépassent le mandat consultatif du Barreau. Ce programme pourrait être élargi pour répondre aux besoins des femmes en pratique autonome et en petits cabinets.

50. Pour encourager les ressources externes, le Barreau collaborerait aussi avec des associations juridiques régionales dans le but d'améliorer l'aide aux femmes en pratique autonome et en petits cabinets en matière de gestion de carrière et de pratique.

Aide directe

51. En plus des recommandations décrites ci-dessus, le Groupe de travail propose que le Barreau continue de fournir des ressources directes aux femmes en pratique autonome et en petits cabinets, telles que des ateliers sur le développement de la carrière, de la clientèle et des affaires, et des directives sur le marketing efficace, des options de développement de carrière et des compétences en développement de la clientèle à l'intention des femmes.
52. Pour toutes les considérations qui motivent les recommandations du Groupe de travail, veuillez consulter le rapport intégral.

D– Collaboration avec les écoles de droit

RECOMMANDATION 6 – DÈS LE DÉBUT DE L'ÉCOLE DE DROIT

53. **Que le Barreau collabore avec les écoles de droit pour fournir un accès à des renseignements et des occasions de formation sur la pratique du droit, l'exercice du droit, les domaines de pratique, l'exercice du droit dans divers milieux de travail et les ressources disponibles.**
54. Les écoles de droit ont commencé à offrir des programmes de renseignements aux étudiants en droit, dans certains cas des programmes destinés spécifiquement aux étudiantes en droit, sur les réalités de la pratique du droit. Le Groupe de travail propose que le Barreau collabore avec les écoles de droit de l'Ontario pour organiser des programmes qui prépareront les étudiantes à l'exercice du droit. Plus spécifiquement, les écoles de droit pourraient fournir des renseignements et des cours sur la pratique du droit, la gestion de cabinet, les domaines de pratique, l'exercice du droit dans divers milieux de travail et les ressources disponibles.
55. Pour les toutes les considérations qui motivent les recommandations du Groupe de travail, veuillez consulter le rapport intégral.

E – Femmes autochtones, francophones ou des communautés revendiquant l'égalité

RECOMMANDATION 7 – CRÉATION D'UN GROUPE CONSULTATIF

56. **Que le Barreau crée un groupe consultatif de femmes autochtones, francophones ou de communautés revendiquant l'égalité pour aider à la mise en œuvre des recommandations contenues dans ce rapport.**

57. En 2005, le Comité sur l'équité et les affaires autochtones a adopté le modèle d'égalité appliqué par le Barreau, y compris des conseillers et du personnel, dans le but d'élaborer des politiques et des programmes qui assureront que les activités du Barreau sont guidées par des principes d'égalité, de diversité et d'accès à la justice. Le modèle définit les mots « égalité » et « diversité » et reconnaît le caractère distinct des communautés autochtones et francophones. Il aide également les conseillers et le personnel à intégrer les principes d'égalité dans leur travail. Le Groupe de travail propose que le modèle soit appliqué à la mise en œuvre des recommandations de ce rapport.
58. Pour assurer que le modèle est appliqué uniformément et que les perspectives des avocates membres de groupes traditionnellement sous-représentés dans la profession sont incluses pendant toute la mise en œuvre du projet, le Groupe de travail recommande la création d'un groupe consultatif d'avocates autochtones, francophones ou de communautés revendiquant l'égalité. Le groupe consultatif fournirait des conseils et de l'expertise au Barreau pendant la mise en œuvre des recommandations.
59. Pour les toutes les considérations qui motivent les recommandations du Groupe de travail, veuillez consulter le rapport intégral.

RECOMMANDATION 8 – RÉSEAUTAGE

60. **Que le Comité sur l'équité et les affaires autochtones favorise l'élaboration de stratégies de réseautage centrées sur les besoins des femmes autochtones, francophones ou de communautés revendiquant l'égalité dans les cabinets d'avocats de toutes tailles.**
61. Les résultats des recherches soulignent l'importance des occasions de réseautage au début et au cours d'une carrière en droit ainsi qu'en pratique privée. Des activités et des programmes offerts par des associations juridiques telles que l'Association canadienne des avocats noirs, l'Association des juristes d'expression française de l'Ontario (AJEFO), la South Asian Bar Association, le Comité d'orientation et d'identité sexuelle de l'Association du Barreau de l'Ontario, l'ARCH Disability Law Centre et l'Association du barreau autochtone, pour n'en nommer que quelques-unes, ont beaucoup aidé les étudiants et les avocats de la profession. Le Groupe de travail recommande que le Comité sur l'équité et les affaires autochtones facilite, en collaboration avec les associations juridiques et le Groupe consultatif en matière d'équité, le développement de réseaux et de stratégies axés sur les besoins des femmes autochtones, francophones ou de communautés revendiquant l'égalité.
62. Pour les toutes les considérations qui motivent les recommandations du Groupe de travail, veuillez consulter le rapport intégral.

E - Évaluation

RECOMMANDATION 9 – EXAMEN DES PROGRAMMES ET PROCHAINES ÉTAPES

63. **Qu'après une période de trois ans suivant la mise sur pied des programmes suggérés aux recommandations 2 et de 6 à 8, ou à la fin de chaque projet pilote mis sur pied suivant les recommandations 1, 3, 4 et 5, le Barreau en évalue l'efficacité et élabore d'autres stratégies le cas échéant pour la rétention et l'avancement des femmes en pratique privée.**
64. Il est recommandé que l'efficacité des programmes mis sur pied dans le contexte de ce projet soit évaluée après une période de mise en œuvre précisée à la recommandation 9 pour cerner les lacunes et élaborer d'autres stratégies d'aide aux femmes en pratique privée. Le Groupe de travail reconnaît qu'un changement culturel et systémique prend du temps. Il croit toutefois que des examens réguliers de ces programmes permettront au Barreau d'en mesurer l'efficacité et de les adapter aux besoins.
65. Pour les toutes les considérations qui motivent les recommandations du Groupe de travail, veuillez consulter le rapport intégral.

IV – RÉPERCUSSIONS SUR LE PLAN DES RESSOURCES

66. Des fonds d'environ 70 000 \$ sont disponibles pour la mise sur pied des recommandations du Groupe de travail sur la rétention des femmes en 2008.
67. Une grande partie du temps que le personnel du Barreau passe au développement des autres modèles de politiques et des programmes de perfectionnement professionnel du Service des initiatives d'équité sera consacrée à cette initiative. Pour 2008, le financement du personnel supplémentaire nécessaire à la mise en œuvre de l'initiative a déjà été approuvé par le Conseil. On prévoit qu'il faudra pour les années subséquentes 1,0 d'un poste à temps plein équivalent pour continuer la mise en œuvre efficace de l'initiative.

RECOMMANDATION	PERSONNEL	COÛTS DU PROGRAMME	AUTRES
1 Laboratoire Justicia	0,3 d'un poste à temps plein équivalent (dès 2009)	15 000 \$ des dépenses de coordination des réunions de 2008 seront couvertes par des fonds déjà approuvés par le Conseil (Le Conseil a déjà approuvé 70 000 \$ pour la mise en œuvre du projet) 15 000 \$ par année en	

RECOMMANDATION	PERSONNEL	COÛTS DU PROGRAMME	AUTRES
		2009 et 2010 pour la coordination des réunions. 20 000 \$ en 2011 pour étudier l'efficacité du projet.	
2 Soutien direct	0,3 d'un poste à temps plein équivalent (dès 2009)	30 000 \$ par année pour établir l'institut. Il est prévu que ceci serait compensé par les revenus des cours. La conception du sondage sur le changement de statut est estimée coûter jusqu'à 25 000 \$ par année, et est financée à même le budget actuel du Service d'initiatives en matière d'équité.	Les besoins incrémentiels de ressources peuvent s'accumuler
3 Avocats suppléants	0,3 d'un poste à temps plein équivalent (dès 2009)	Ne devraient pas être importants	
4 Congé parental	Un employé additionnel est inclus dans le financement (voir la colonne suivante)	600 000 \$ par année en 2009, 2010 et 2011. À déterminer par la suite.	
5 Ressources directes	0,1 d'un poste à temps plein équivalent (dès 2009)	Ne devraient pas être importants	Les besoins incrémentiels de ressources peuvent s'accumuler
6 Initiative des écoles de droit	Ne devraient pas être importants	Ne devraient pas être importants	Les besoins incrémentiels de ressources peuvent s'accumuler
7 Groupe consultatif	Minime	Minime	Trois téléconférences par année.
8 Réseautage	Méthodologie à déterminer.	À déterminer	
9 Examen	Méthodologie à déterminer.	À déterminer	
Total 2008	Aucun poste additionnel requis	Aucun financement additionnel n'est requis	
Total 2009-2011	1,0 d'un poste à temps plein équivalent	600 000 \$ par année	