



L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN

Forum des avocates

L'ÉQUITÉ SALARIALE DANS LA PROFESSION JURIDIQUE

Financé par le
Fonds pour le Droit de
demain de l'Association du
Barreau canadien

Corédigé par Erin C. Cowling et le Comité de l'équité salariale du Forum des avocates

Forum des avocates

L'ÉQUITÉ SALARIALE DANS LA PROFESSION JURIDIQUE

Novembre 2021 © L'Association du Barreau canadien, 66, rue Slater, bureau 1200, Ottawa (Ontario) K1P 5H1
Tél. : 613 237-2925 / 800 267-8860 / Téléc. : 613 237-0185

www.cba.org

TOUS DROITS RÉSERVÉS

Aucune portion de cet ouvrage ne peut être reproduite, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

Imprimé au Canada. Available in English.

L'ABC est reconnaissante au Fonds pour le Droit de demain de son généreux appui financier.

ISBN: 978-1-927014-52-3

Table of Contents

L'équité salariale dans la profession juridique

I. Introduction	5
II. Résumé	5
III. Contexte	6
IV. Methodologie	9
A. Webinaire	9
B. Groupes de discussion	9
C. Sondage individuel anonyme	10
V. Discussion	11
A. Perceptions relatives à l'inégalité salariale entre les sexes dans la profession juridique.	11
B. Rémunération et structures de rémunération	12
Perceptions relatives à l'équité en matière de rémunération	15
C. Causes et solutions de l'inégalité salariale entre les sexes.....	17
Manque de transparence en matière de rémunération : En milieu de travail et entre les individus	17
Manque de transparence : Milieu de travail.....	17
Cabinet privé.....	17
Organismes sans but lucratif	18
En entreprise	18
Dans la fonction publique	19
Manque de transparence : Sur le plan individuel	19
Dispositions relatives à la confidentialité	19
Peur.....	20
Influence culturelle	20
Une estime de soi proportionnelle à la rémunération.....	21
Solutions	21
Être pénalisée pour sa capacité biologique de porter des enfants	23
Solutions	25
Non-accès aux possibilités et attribution injuste de dossiers	26
Solutions	27
Les contributions des femmes juristes sont sous-évaluées.....	27
Solutions	28
VI. Recommandations	29
A. Dans la fonction publique	29

L'équité salariale dans la profession juridique

I. Introduction

Le présent rapport décrit les résultats de la Table ronde sur l'équité salariale dans la profession juridique (ci-après la Table ronde), une initiative de recherche nationale du Forum des avocates de l'Association du Barreau canadien (ABC). Le Forum des avocates avait pour objectif de recueillir des données qualitatives essentielles sur les expériences, les perceptions et les opinions des juristes du Canada, puis de cerner, au moyen d'une mobilisation coordonnée en ligne, les possibles solutions aux enjeux en matière d'équité salariale et d'ouvrir une conversation sur l'égalité entre les sexes et l'équité salariale au sein de la profession juridique. L'information que présente ce rapport de la Table ronde servira non seulement à éclairer les futures activités de représentation du Forum des avocates, mais aussi, nous l'espérons, à appuyer les efforts d'autres personnes dans leur quête d'équité salariale au sein de la profession juridique.

II. Résumé

Les participantes à la Table ronde ont partagé des renseignements et des points de vue qui ont révélé des expériences communes, à l'appui d'autres éléments probants qui montrent l'existence d'une inégalité salariale et d'un écart salarial entre les sexes au sein de la profession juridique au Canada. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'inégalité salariale, mais l'analyse des données recueillies fait ressortir quatre principaux facteurs :

1. Le manque de transparence et les politiques explicites de confidentialité des cabinets et des employeurs continuent de faire planer un voile de mystère sur la rémunération des juristes (salaires et primes). Les juristes hésitent également à discuter de leur propre rémunération, estimant que de telles conversations sont de nature délicate. Le manque de transparence et l'hésitation à discuter de la rémunération sont autant d'obstacles qui empêchent de déceler les écarts salariaux au sein de la profession juridique. Ces obstacles, à leur tour, minent et empêchent toute responsabilisation en vue d'assurer une rémunération juste et équitable. De nombreuses participantes à la Table ronde ont suggéré que la déclaration obligatoire de la rémunération pourrait constituer un moyen de favoriser la transparence au sein des cabinets et des milieux de travail. Toutefois, certaines participantes ont souligné qu'une telle approche posait des préoccupations sur le plan des affaires et de la protection des renseignements personnels.
2. De nombreuses juristes ont l'impression qu'on les « pénalise »¹ en raison de leur capacité biologique d'avoir des enfants, et ce, qu'elles soient enceintes ou aient simplement l'intention éventuelle d'avoir un enfant. Les participantes ont observé que, d'une façon particulièrement prévalente dans la pratique privée, les cabinets ont une « crainte » ou une « attente » générale que les femmes en âge de procréer quittent le travail, de sorte que les juristes chevronnés leur confient moins de dossiers importants. De plus, bon nombre des participantes qui avaient choisi d'avoir des enfants et de prendre un congé ont indiqué avoir été « ouvertement ou subrepticement pénalisées » à leur retour au travail. Cette pénalisation des femmes juristes serait atténuée par une normalisation des congés parentaux et des autres types de congés prolongés, ainsi que la reconnaissance des avantages, au sein des milieux de travail juridiques, d'encourager les juristes des deux sexes à prendre des congés prolongés.
3. Certaines juristes avaient, dans leur pratique, été confrontées à une attribution non équitable de dossiers, notant que les dossiers plus lucratifs et présentant de meilleures occasions de prospection de la clientèle étaient offerts à des juristes masculins, qui avaient ainsi profité d'un

¹ Les expressions courantes utilisées par les participants pour exprimer une idée sont entre guillemets.

avancement professionnel plus rapide, d'un statut d'associé plus rapide et d'une rémunération plus élevée. Les solutions proposées consistaient, notamment, à offrir de la formation sur les préjugés inconscients, à assurer une plus grande diversité à l'échelon décisionnel, et à encourager les clients non seulement à s'attendre à une meilleure représentation des femmes dans leurs dossiers, mais aussi à exiger qu'il en soit ainsi.

4. Enfin, les femmes juristes estiment ne pas être rémunérées pour la somme de leur travail, surtout en ce qui concerne leurs contributions non facturables. De nombreuses participantes avaient l'impression que les femmes devraient contribuer à des tâches administratives (ou le « travail rose »), qui sont non valorisées au sein des cabinets et dont on ne s'attend pas à ce que les hommes les effectuent. Une fois de plus, les participantes ont suggéré que de la formation sur les préjugés inconscients pourrait aider à résoudre ce problème, ou que des systèmes comportant des paramètres précis pourraient être mis en place pour quantifier le travail non facturable et en établir la valeur.

Les expériences des participantes à la Table ronde n'avaient toutefois pas toutes été négatives, alors qu'on voyait certains signes d'une amélioration concernant les problèmes d'équité salariale dans la profession juridique. De plus, même si la présente initiative de recherche met l'accent sur l'inégalité salariale entre les sexes, c'est-à-dire l'écart salarial entre les « hommes » juristes et les « femmes » juristes, le Forum des avocates note que le sexe n'est que l'un des nombreux facteurs qui influent sur l'inégalité salariale et souligne que le sexe est non binaire.

III. Contexte

L'inégalité salariale demeure un problème majeur pour les travailleuses canadiennes. Au Canada, selon le salaire horaire des travailleurs à temps plein, une femme gagne environ 89 cents pour chaque dollar que gagne un homme². Cette inégalité salariale n'est pas la même pour toutes les femmes. L'écart s'élargit à 67 cents pour les femmes racialisées³, à 65 cents pour les femmes autochtones⁴, et à 54 cents pour les femmes handicapées⁵. De plus, selon un sondage réalisé en 2021 par ADP Canada, la pandémie actuelle de COVID-19 a eu, à l'échelle du pays, des répercussions plus importantes pour les femmes que pour les hommes, en particulier pour les mères sur le marché du travail, que ce soit sur le plan de l'avancement professionnel, du niveau de stress ou des possibilités d'emploi — autant de facteurs qui influent sur le potentiel de rémunération⁶.

La profession juridique n'est pas à l'abri de l'inégalité salariale. Selon des études menées par des cabinets juridiques aux États-Unis et des données du Royaume-Uni, les femmes juristes reçoivent habituellement une rémunération inférieure à celle de leurs homologues masculins. En 2016, l'ABC a [adopté une résolution](#) signalant ses intentions de s'attaquer à l'écart salarial entre les hommes et les femmes par le biais de divers mécanismes de représentation, ainsi qu'en exhortant les entités qui embauchent des juristes à passer en revue leurs procédures et pratiques en matière de rémunération et à prendre des démarches substantielles et concrètes en vue d'éliminer l'écart salarial qui existe entre les sexes.

En juin 2019, la Law Society of England and Wales a publié un rapport sur les femmes qui pratiquent le

² Statistique Canada. Enquête sur la population active, Tableau 14-10-0340-01 – Salaire des employés selon la profession, données annuelles.

³ Statistique Canada, Recensement de 2016. N° 98-400-X2016360.

⁴ Statistique Canada, Recensement de 2016. N° 98-400-X2016268.

⁵ Statistique Canada, Enquête canadienne sur l'incapacité de 2012. Tableau 14-10-0283-01. Sources de revenus des adultes avec et sans incapacité.

⁶ ADP Canada, « Les inégalités professionnelles femmes-hommes s'invitent à la maison – Enquête d'ADP Canada », 8 mars 2021. Consulté [en ligne](#).

droit⁷, qui résume les conclusions de 34 tables rondes internationales tenues dans 21 villes du monde. Cette recherche comprenait également les données d'une enquête mondiale auprès de plus de 7 000 juristes. Bien que les tables rondes aient abordé le sujet général des femmes juristes, l'une des principales constatations portait sur l'existence d'un écart salarial entre les hommes et les femmes à l'échelle mondiale dans la profession juridique. Le rapport a également conclu qu'il existe, dans toutes les régions du monde examinées, un manque de transparence à l'égard de la rémunération et des primes, ce qui empêche de cerner les écarts salariaux⁸.

En 2021, l'American Bar Association (ABA) a publié son rapport *In Their Own Words: Experienced Women Lawyers Explain Why They are Leaving Their Law Firms and the Profession*⁹. Bien que cette étude se soit concentrée sur l'exode des femmes de la profession juridique, le rapport conclut également qu'il existe un écart salarial entre les sexes¹⁰. Chez les femmes ayant participé à cette étude, la « disparité salariale » est la raison la plus souvent citée pour expliquer leur départ¹¹. Une « iniquité dans la distribution de la rémunération était, pour les répondantes, un facteur décisif de leur départ »¹². Le rapport soulignait que « chaque étude récente sur la rémunération des avocats a révélé un écart de revenu persistant entre les femmes et les hommes au sein des cabinets, et que cet écart salarial était encore pire pour les femmes de couleur » [traduction libre]¹³. Un sondage mené en 2020 par la National Association of Women in Law a révélé que « si l'on tient compte de l'éventail complet de la rémunération, les hommes gagnent constamment plus que les femmes, alors que la fourchette de rémunération déclarée des hommes atteint des montants supérieurs à celle des femmes à tous les échelons de la profession juridique » [traduction libre]¹⁴.

Bien que ces rapports du Royaume-Uni et des États-Unis soient révélateurs et instructifs, le Canada ne dispose pas de données récentes semblables sur l'équité salariale ou l'écart salarial entre les sexes dans la profession juridique, particulièrement en ce qui concerne la pratique privée.

Une étude de 2012, menée par la professeure Ronit Dinovitzer de l'Université de Toronto, a examiné les disparités salariales entre les sexes dans le cadre d'un examen plus vaste des cheminements professionnels chez les diplômés en droit¹⁵. Bien que l'étude n'ait porté que sur un petit sous-ensemble de juristes – soit les femmes juristes canadiennes et les hommes juristes canadiens ayant été admis au Barreau en 2010 – les résultats ont révélé l'existence d'un écart salarial dès leur deuxième année de pratique, alors qu'un homme juriste gagnait en moyenne, à sa deuxième année, 5 500 \$ de plus que ses collègues de sexe féminin. L'étude a conclu que les participantes qui travaillaient en droit à temps plein gagnaient 93 % du salaire des hommes à l'échelle des domaines de pratique. Les hommes ont gagné plus que les femmes dans les cabinets juridiques privés de toutes les tailles, la différence étant particulièrement marquée chez ceux

⁷ Law Society of England and Wales, *International Women in Law Report: Findings from the International Women's Roundtables*, 19 juin 2019. Consulté [en ligne](#) (en anglais seulement).

⁸ Idem à 6.

⁹ American Bar Association, *In Their Own Words: Experienced Women Lawyers Explain Why They are Leaving Their Law Firms and the Profession*, 2021. Consulté [en ligne](#) (en anglais seulement). Il s'agit du troisième rapport publié par l'initiative de l'ABA intitulée « Achieving Long-Term Careers for Women in Law ». Les deux premiers rapports étaient intitulés *Walking Out the Door: The Facts, Figures, and Future of Experienced Women Lawyers in Private Practice*, et *Left Out and Left Behind: The Hurdles, Hassles, and Heartaches of Achieving Long-Term Legal Careers of Women of Color*.

¹⁰ Idem à 4.

¹¹ Idem, à 8.

¹² Idem, à 8.

¹³ Idem, à 8.

¹⁴ National Association of Women Lawyers, *2020 Survey Report on the Promotion and Retention of Women in Law Firms*, 19 avril 2021. Consulté [en ligne](#) (en anglais seulement).

¹⁵ Dinovitzer, Ronit, "Law and Beyond: A National Study of Canadian Law Graduates," 27 mai 2015. Consulté [en ligne](#) (en anglais seulement).

et celles exerçant en pratique seule; toutefois, même dans les plus grands cabinets privés comptant plus de 251 juristes, le revenu des femmes ne représentait que 91 % de celui des hommes. À l'inverse, dans le secteur de l'éducation publique et le secteur non gouvernemental, les femmes gagnaient des salaires médians supérieurs à ceux des hommes¹⁶.

Selon le rapport d'un sondage de 2020 sur la rémunération des conseillers et conseillères juridiques d'entreprise au Canada¹⁷, les femmes sont payées 11 % de moins que les hommes occupant les mêmes rôles. L'écart se creusait encore davantage pour les fourchettes de rémunération les plus élevées, où 30 % des hommes par rapport à 19 % des femmes touchaient un salaire moyen de plus de 200 000 \$.

Plus récemment, le *Globe and Mail* a indiqué, dans le cadre de sa série de reportages d'enquête *Power Gap* qui porte sur l'écart salarial entre les sexes, que dans un certain cabinet juridique, les associées (femmes) gagnaient 25 % de moins que les associés (hommes). Un autre cabinet a déclaré, de façon volontaire, que l'écart salarial entre les associés de sexe féminin et masculin était de 17 %¹⁸.

Bien que certains de ces rapports suggèrent que l'écart salarial entre les sexes est, dans la profession juridique, légèrement supérieur (chez les associés d'un cabinet) ou inférieur à l'écart estimé de 11 % à 13 % dans l'ensemble du marché du travail au Canada, tout écart constitue un problème pour la profession.

Le Forum des avocates travaille sur la question de l'équité salariale depuis plusieurs années et tente de recueillir, comme étape préliminaire, toutes les données requises. En 2018, le Forum des avocates a mené la toute première enquête nationale jamais menée sur la rémunération des associées dans des cabinets juridiques du Canada comptant plus de 50 juristes¹⁹. Bien que le Forum des avocates ait ainsi obtenu des données sur la composition des structures d'associés au sein de ces cabinets juridiques, sur les processus décisionnels en matière de rémunération et sur la représentation des sexes au sein des organes décisionnels, il n'a pas été en mesure de recueillir les données sur la rémunération qui auraient été nécessaires pour déterminer l'existence et l'ampleur d'un écart salarial entre les sexes.

Face aux obstacles à l'obtention de données *quantitatives* sur la rémunération des associées au sein des cabinets juridiques, le Forum des avocates a cherché à poursuivre cette conversation en recueillant des données *qualitatives* qui permettent une approche plus nuancée. Ainsi, le Forum des avocates a ouvert un dialogue auquel participent des juristes de partout au Canada, recueillant des renseignements en passant directement par les juristes de façon individuelle plutôt que par les organisations. Les perceptions et les points de vue des juristes sur l'inégalité salariale et son étendue, ainsi que les idées de solutions possibles, constituent des renseignements essentiels pour aider les milieux de travail juridiques et la profession juridique en général à combler tout écart salarial pouvant exister entre les sexes. Le Forum des avocates a décidé de recueillir ces données qualitatives dans le cadre d'une table ronde dans le but de créer un espace de confiance et de compréhension où discuter des questions d'égalité entre les sexes et d'équité salariale. Une telle table ronde permettrait aux juristes de discuter des enjeux et de leurs nuances, de cerner certains des obstacles à l'équité salariale et de recueillir des données pour mieux comprendre les enjeux à l'échelle du pays²⁰.

¹⁶ Idem à 48.

¹⁷ Association canadienne des conseillers juridiques d'entreprises et The Counsel Network, *Sondage 2020 sur la rémunération des conseillers et conseillères juridiques d'entreprise*. Consulté [en ligne](#).

¹⁸ Doolittle, Robyn, "Toronto Law Firm's Data Shows Progress on narrowing Gender Pay Equity Gap," *The Globe and Mail*, 5 avril 2021. Consulté [en ligne](#) (en anglais seulement).

¹⁹ L'Association du Barreau canadien, Forum des avocates, *Sondage sur la rémunération des associées - Rapport*, novembre 2020. Consulté [en ligne](#). Ce travail a été entrepris avec l'appui du Fonds pour le Droit de demain de l'ABC, qui fournit des subventions pour des projets novateurs dans le domaine du droit.

²⁰ Cette initiative a, en partie, été financée par le Fonds pour le Droit de demain.

IV. Methodologie

La Table ronde sur l'équité salariale dans la profession juridique s'est tenue le 21 avril 2021. Cette table ronde, qui s'est déroulée de façon virtuelle, a permis au Forum des avocates de mieux faire connaître les enjeux et les expériences connexes des juristes d'autres pays, et de recueillir de l'information, au niveau du groupe comme au niveau individuel, sur les expériences et les opinions des juristes canadiennes, ainsi que sur leurs solutions proposées en matière d'inégalité salariale dans la profession juridique. Le programme de la Table ronde comprenait deux volets : un volet éducatif et un volet de collecte de données.

A. Webinaire

Le volet éducatif prenait la forme d'un webinaire de 60 minutes mettant en vedette un groupe de spécialistes dont les présentations traitaient de l'écart salarial entre les sexes au sein de la profession juridique dans leur pays respectif dont Danielle Binsar, une avocate spécialisée dans les droits des travailleurs et les droits à l'égalité au sein du cabinet Cavalluzzo LLP de Toronto; Karen Jensen, la Commissaire fédérale à l'équité salariale; Christina Blacklaws, directrice chez Blacklaws Consulting et ancienne présidente de la Law Society of England and Wales; et Destiny Peery, avocate non pratiquante, chercheuse sociale, consultante principale pour The Red Bee Group et enquêtrice principale de l'American Bar Association Commission on Women in the Profession.

La discussion était animée par Robyn Doolittle, journaliste d'enquête du *Globe and Mail*. Les panélistes ont discuté de plusieurs questions liées à l'inégalité salariale entre les sexes dans la profession juridique, y compris des règlements pris en vertu de la *Equality Act 2020 (Gender Pay Gap Information)* du Royaume-Uni²¹, qui exigent que tous les employeurs qui comptent 250 employés ou plus déclarent les écarts salariaux entre les sexes, et au Canada, de la nouvelle *Loi sur l'équité salariale*²².

La discussion par webinaire a ouvert la voie au deuxième volet du programme de la Table ronde, c'est-à-dire la composante de collecte de données, qui était divisée en deux segments : les séances en groupes de discussion sur invitation seulement, et les sondages anonymes envoyés aux participantes des groupes de discussion.

Pour faciliter le partage des renseignements personnels, les séances en groupes de discussion et le sondage ont été menés de façon anonyme dans toute la mesure du possible. Bien que les participantes aient fourni leur identité dans le cadre de l'inscription au programme, leur identité n'a jamais été reliée aux données recueillies. De plus, les participantes ont été informées que leur nom ne serait jamais lié aux données recueillies pouvant être utilisées dans le présent rapport.

B. Groupes de discussion

L'objectif du Forum des avocates était de créer un espace sûr pour les participantes des groupes de consultation. La visée était d'avoir une discussion axée sur les solutions, les participantes étant invitées à discuter des obstacles à l'équité salariale entre les sexes au sein de la profession juridique et à lancer des idées de solutions et de stratégies pour surmonter ces obstacles.

La participation aux groupes de consultation procédait sur invitation seulement, de façon à réunir un groupe diversifié de participants (selon l'âge, l'année d'admission à l'ordre professionnel de juristes, le sexe, le lieu d'exercice, etc.) afin que l'information recueillie représente le plus vaste échantillon possible de la profession juridique canadienne. Des invitations ont donc été envoyées à toutes les sections de l'ABC, aux sections du Forum des avocates au sein des divisions, et à d'autres organisations juridiques, y compris la South Asian Bar Association, l'Association des avocats noirs du Canada et la Canadian Association of Muslim

²¹ *The Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017* (legislation.gov.uk), consulté [en ligne](#).

²² *Loi sur l'équité salariale*, L.C. 2018, ch. 27, art. 416, en vigueur le 31 août 2021, consulté [en ligne](#).

Women in Law. On a demandé à chaque section de l'ABC et à chaque organisation de nommer un certain nombre de délégués pour participer aux séances des groupes de discussion.

Un nombre de 79 participantes s'y sont inscrites :

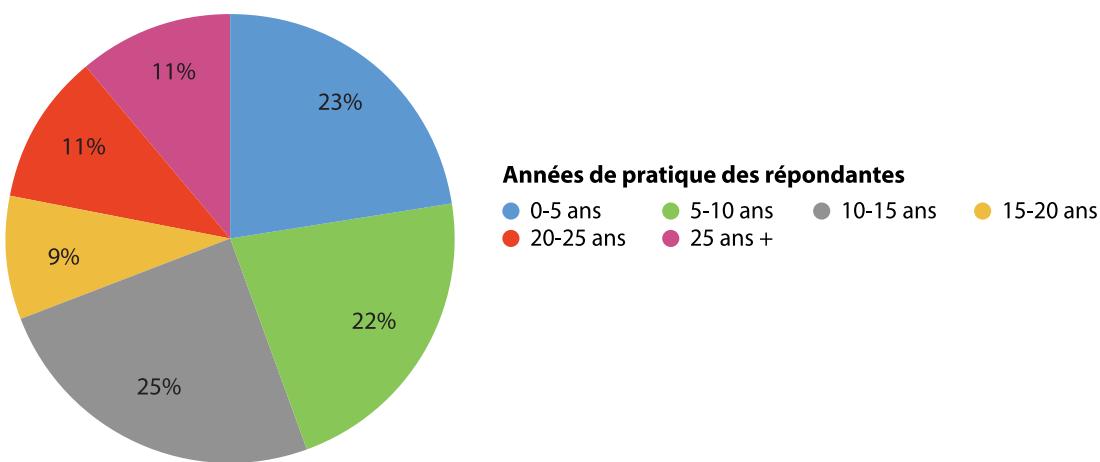
- 83,5 % se sont identifiés comme femmes, 10,1 % comme hommes et 6,3 % n'ont pas précisé de sexe;
- dix provinces et deux des trois territoires étaient représentés;
- 44,3 % des participants provenaient de l'Ontario, 13,9 % de l'Alberta, 11,4 % de la Colombie-Britannique, 12,7 % des provinces de l'Atlantique et 3,8 % des territoires.

Cette séance de discussion, d'une durée d'une heure, s'est déroulée dans des salles de discussion virtuelles réunissant chacune entre six et huit participantes. Les discussions de chaque groupe étaient guidées par deux animatrices au moyen d'une série de questions²³, bien que les groupes de discussion n'aient pas tous répondu à la totalité des questions dans le temps alloué. Une ou deux personnes étaient chargées de prendre des notes pour mémoriser les données qualitatives recueillies.

C. Sondage individuel anonyme

En plus des données qualitatives recueillies au cours des séances de groupes de discussion, les participantes ont pris le temps de répondre à un sondage individuel en ligne, composé de 34 questions ouvertes ou à choix multiples²⁴ concernant leurs expériences, perceptions et opinions ayant trait à l'équité salariale, ainsi que des questions précises visant à recueillir des données quantitatives sur la rémunération. Les personnes ayant répondu pouvaient choisir de répondre à la totalité ou à une partie des questions. Le Forum des avocates a reçu 67 réponses au sondage, la majorité des participants ayant répondu aux 34 questions. Le Forum des avocates a choisi de ne pas demander aux répondants d'indiquer leur sexe, de façon à préserver l'anonymat. Néanmoins, les données démographiques des groupes de discussion permettent d'extrapoler que la majorité des personnes qui ont répondu au sondage étaient des femmes, d'où l'emploi prédominant du féminin dans le présent document.

Les années d'expérience variaient considérablement entre les répondantes au sondage : 23 % en étaient à leurs cinq premières années de pratique, 22 % exerçaient depuis 5-10 ans, 25 % depuis 10-15 ans, 9 % depuis 15-20 ans, 11 % depuis 20-25 ans et 11 % depuis 25 ans ou plus.



La majorité des juristes qui ont répondu au sondage (68 %) pratiquaient en cabinet privé. Parmi les juristes en cabinet privé, un nombre un peu plus élevé travaillait dans de grands cabinets de 100 juristes ou plus

²³ Voir l'annexe A.

²⁴ Voir l'annexe B.

(38,6 %) que dans de petits cabinets comptant de 1 à 15 juristes (29,5 %) et des cabinets de taille moyenne comptant de 15 à 100 juristes (31,8 %).

Les autres répondants travaillaient soit en tant que conseillères juridiques d'entreprise (13,4 %), dans la fonction publique (7,5 %) ou au sein d'un organisme sans but lucratif, tels que des ONG, des cliniques d'aide juridique et des organisations sociales civiles (9 %).

Près de 60 % des répondants étaient des employés, tandis que 22 % étaient propriétaires (associés) et 18 % étaient des entrepreneurs indépendants, conseillers juridiques ou partenaires non associés.

V. Discussion

Cette partie résume les données, les expériences personnelles, les perceptions et les opinions sur les questions d'équité salariale recueillies dans le cadre du sondage et des séances de groupe de discussion. Les participantes ont aussi proposé des mesures que pourraient prendre les particuliers, les milieux de travail, les organismes de réglementation et d'autres intervenants pour améliorer les questions d'équité salariale entre les sexes au sein de la profession juridique.

A. Perceptions relatives à l'inégalité salariale entre les sexes dans la profession juridique

Un consensus clair est ressorti des réponses au sondage quant au fait qu'il existe un problème d'équité salariale entre les sexes dans la profession juridique au Canada. Presque tous les répondants (98,5 %) étaient d'avis, avant même d'assister au webinaire et aux séances de groupe de discussion, qu'il existait une disparité salariale entre les sexes dans la profession juridique. Voici ce qu'a affirmé l'une des personnes ayant répondu au sondage, qui n'était pas d'avis qu'il existait une telle disparité avant sa participation à la Table ronde : « Je crois maintenant avoir une vision plus nuancée de la définition de l'inégalité salariale et des obstacles qui peuvent contribuer au problème. »

Les participantes aux séances de groupe de discussion ont soulevé des exemples de disparités salariales entre les sexes. Dans le milieu de travail de l'une des participantes, où le salaire était basé sur la facturation, certains hommes étaient payés plus que les femmes même s'ils n'avaient pas obtenu un aussi bon rendement par rapport à ce paramètre précis. Une autre participante était chargée de superviser des juristes de sexe féminin et masculin dans un cadre gouvernemental où l'équité salariale est censée être la norme. Pourtant, elle a dit avoir remarqué un « énorme écart » de rémunération entre les hommes et les femmes et, lorsqu'elle a voulu aborder cette question d'écart salarial, a obtenu la réponse suivante : « Parfois, il faut en offrir plus à certaines personnes pour les attirer dans l'équipe. »

Certaines participantes aux groupes de discussion ont noté que, parmi les juristes d'une même année d'admission, les hommes sont facturés à un taux plus élevé que leurs collègues de sexe féminin, cela se traduisant probablement par une rémunération plus élevée chez les hommes, sachant qu'ils font ainsi gagner plus d'argent au cabinet. Une participante a demandé à la direction de son cabinet la raison pour laquelle un collègue de sexe masculin de la même année d'admission qu'elle facturait à un taux horaire de 25 \$ de plus qu'elle. Elle n'avait alors reçu aucune réponse satisfaisante de la direction. Une répondante au sondage a noté que pour « plus de 60 % des années d'admission, une juriste de sexe féminin facture à un taux inférieur à celui du juriste de sexe masculin ».

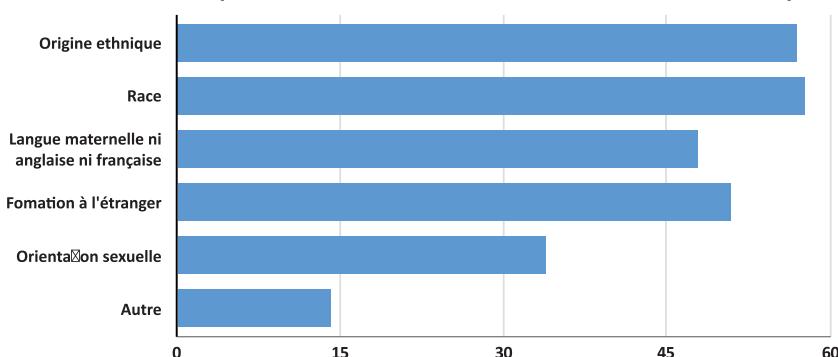
Même si certaines des répondantes n'avaient pas connu personnellement d'inégalité salariale entre les sexes, le consensus global parmi les groupes de discussion était qu'il y existait, en général, une telle inégalité salariale entre les sexes dans la profession juridique. Les participantes qui gagnaient moins avaient une impression plus négative de l'équité salariale en général et des progrès réalisés en la matière. Les répondantes au sondage dont les salaires étaient plus élevés avaient une impression plus favorable

d'une amélioration en matière d'équité salariale entre les sexes, mais classaient néanmoins, en moyenne, cette amélioration à 3 sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspondait à « pas du tout » et 5 à « l'équité salariale a été atteinte et il n'existe plus d'écart salarial entre les sexes ». Les femmes juristes qui gagnent 350 000 \$ ou plus ont, en moyenne, répondu 3 sur une échelle de 1 à 5 à la question de savoir si l'équité salariale s'était généralement améliorée depuis qu'elles ont commencé à pratiquer le droit.

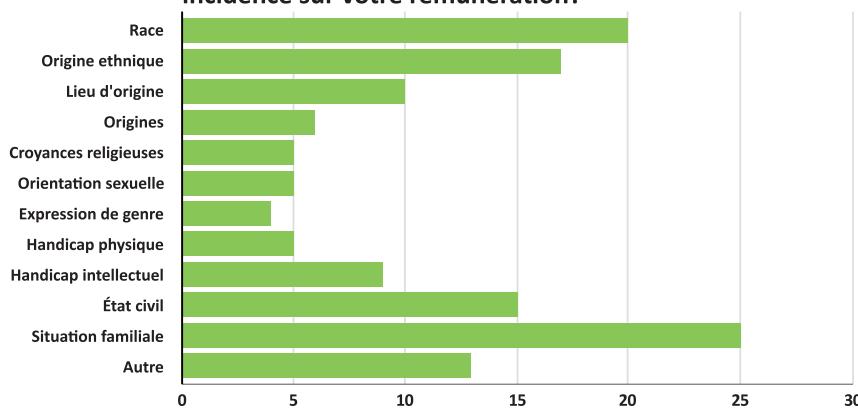
Les répondantes au sondage ont fourni des réponses mixtes quant à la question de savoir si l'équité salariale s'était améliorée sur le plan personnel. Parmi les répondantes, 32 % ont dit avoir personnellement profité d'une amélioration de l'équité salariale depuis qu'elles ont commencé à pratiquer le droit, tandis que 29 % ont dit que leur situation à cet égard était restée inchangée et 11 % ont dit qu'elle s'était détériorée.

La majorité des répondantes ont indiqué que des facteurs identitaires autres que le genre ont aussi une incidence sur la rémunération, en général ou personnellement. Ces facteurs comprennent l'ethnicité, la racialisation, la formation à l'étranger, l'orientation sexuelle, l'expression du genre, la langue, la religion, l'incapacité physique ou mentale, l'état matrimonial ou familial et l'âge. D'autres ont mentionné que le fait d'être « trop émotive », de « s'exprimer librement », d'être une « juriste de première génération » ou de « refuser de consacrer leur vie entière au droit » a eu une incidence sur leur rémunération.

Lesquels des facteurs identitaires suivants ont aussi pu avoir une incidence sur la rémunération?



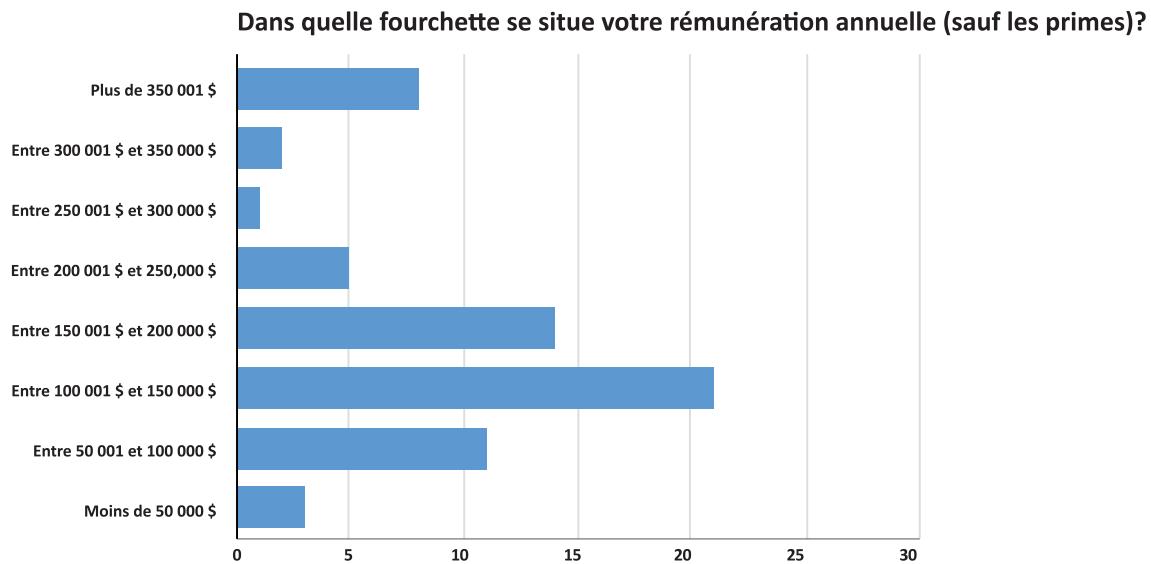
Croyez-vous qu'un facteur identitaire autre que celui de l'identité de genre a eu une incidence sur votre rémunération?



B. Rémunération et structures de rémunération

Une clarification de la façon dont la rémunération est déterminée aidera à comprendre les écarts sous-jacents en matière de rémunération. Cette section du rapport analyse les données fournies par les répondantes au sondage sur leur rémunération, leurs primes et les structures de rémunération dans leur milieu de travail, ainsi que leurs points de vue quant à l'équité de leur rémunération et des structures de rémunération.

Parmi les répondantes, 65 % ont partagé la fourchette de leur rémunération annuelle globale, excluant les primes.

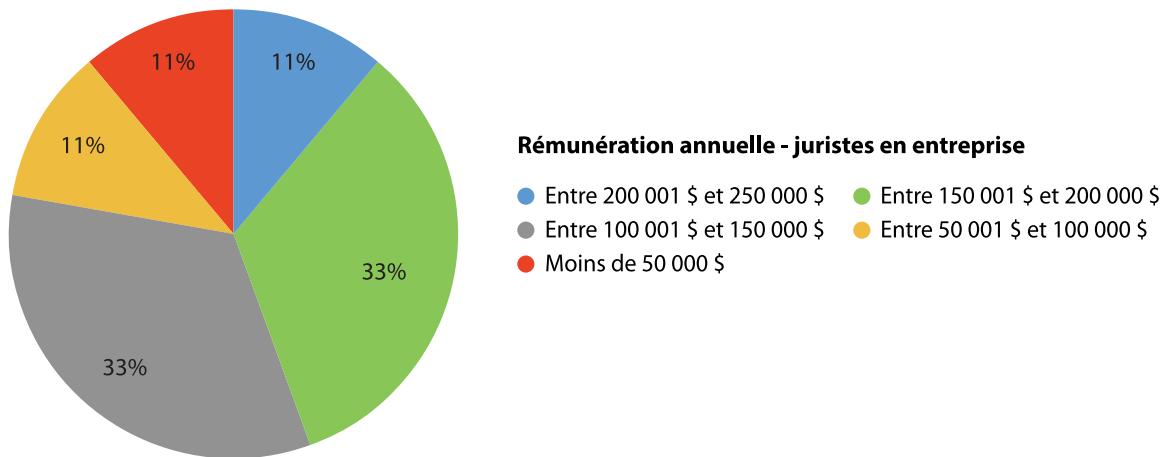


Parmi celles qui gagnaient entre 100 001 \$ et 150 000 \$, environ 62 % exerçaient en cabinet privé, 10 % dans la fonction publique, 14 % en entreprise et 10 % dans le secteur des organismes sans but lucratif (p. ex. ONG, clinique d'aide juridique, organisation de la société civile). Parmi celles qui gagnaient entre 150 001 \$ et 250 000 \$, 21 % pratiquaient au sein de petits cabinets comptant moins de 15 juristes, 10,5 % dans des cabinets de taille moyenne comptant de 15 à 100 juristes, 21 % dans de grands cabinets comptant plus de 100 juristes, 10,5 % dans la fonction publique, 21 % en entreprise et environ 16 % au sein d'organismes sans but lucratif.

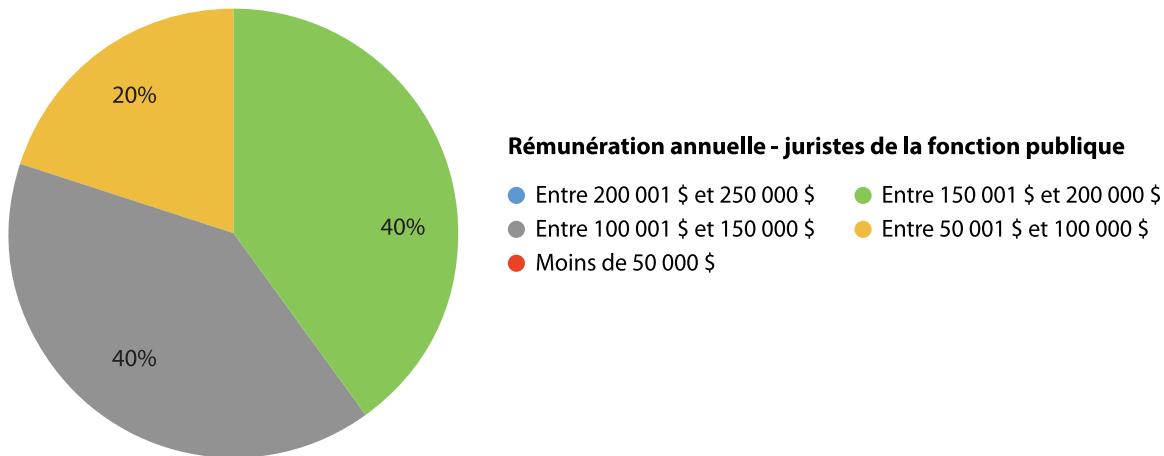
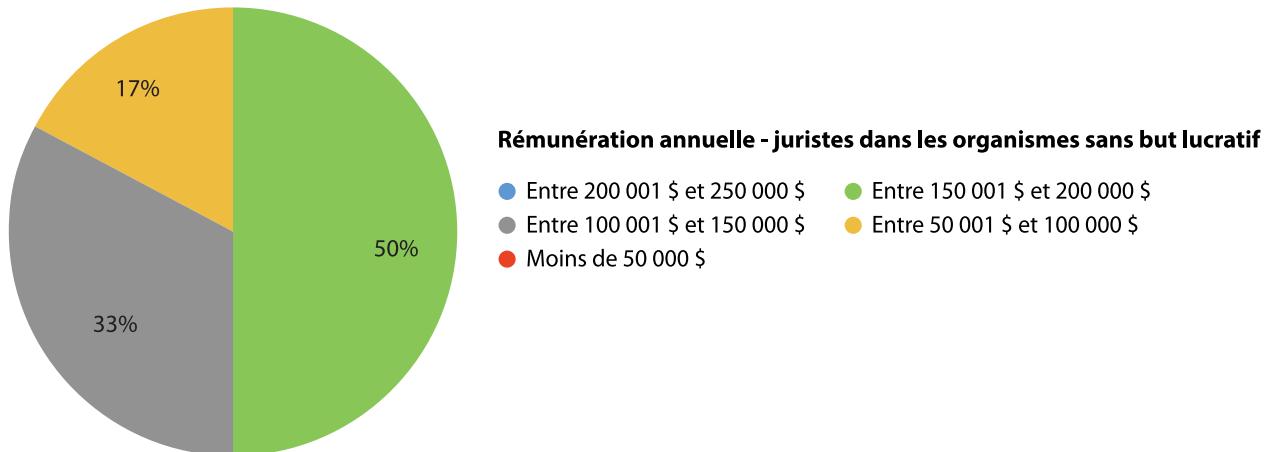
Il est intéressant de noter que toutes celles qui ont gagné plus de 350 001 \$ étaient en cabinet privé, que ce soit dans des cabinets de taille moyenne (37,5 %) ou de plus grands cabinets (62,5 %).

Parmi celles en cabinet privé depuis 0 à 5 ans, 33 % ont gagné entre 100 001 \$ et 150 000 \$, 53 % ont gagné entre 50 001 \$ et 100 000 \$ et 13 % ont gagné moins de 50 000 \$. En comparaison, toutes celles qui gagnaient plus de 350 001 \$ pratiquaient depuis plus de 10 ans, alors que la majorité (62,5 %) comptaient 10 à 20 ans de pratique et 37,5 % comptaient plus de 20 ans de pratique.

Chez les répondantes qui pratiquaient en entreprise, toutes avaient gagné 250 000 \$ ou moins, alors que 11 % ont gagné moins de 50 000 \$, 11 % entre 50 001 \$ et 100 000 \$, 33 % entre 100 001 \$ et 150 000 \$, 33 % entre 150 001 \$ et 200 000 \$, et 11 % entre 200 000 \$ et 250 000 \$.



Les répondantes pratiquant au sein de la fonction publique ou du secteur des organismes sans but lucratif gagnaient 200 000 \$ ou moins en rémunération annuelle, la grande majorité d'entre elles gagnant entre 100 001 \$ et 200 000 \$.



Les répondantes ont confirmé que la façon dont la rémunération est déterminée varie selon les milieux de pratique.

Pour 44 % des répondantes en cabinet privé, la rémunération était fondée sur « des facteurs monétaires et subjectifs, mais les facteurs monétaires avaient plus de poids que les autres facteurs ». Les facteurs monétaires comprennent les heures facturables, les frais, les ventes croisées et les reçus de prospection de clientèle. Une répondante a écrit ce qui suit :

« Bien que l'on parle en faveur du travail non facturable, en réalité, ce travail n'a presque aucune valeur pour déterminer la rémunération ».

Chez les répondantes qui pratiquaient au sein de la fonction publique, la majorité ont répondu que la rémunération était déterminée selon « une échelle fixe selon l'ancienneté ». Voici certains autres commentaires connexes :

« Échelle fixe au moment de l'embauche suivie d'un salaire fondé sur le rendement, ce qui est plutôt subjectif au sein du secteur public, et non sur les heures facturables ou les reçus. »

« La rémunération est censée être basée sur les tâches, l'expérience et le marché, mais mon

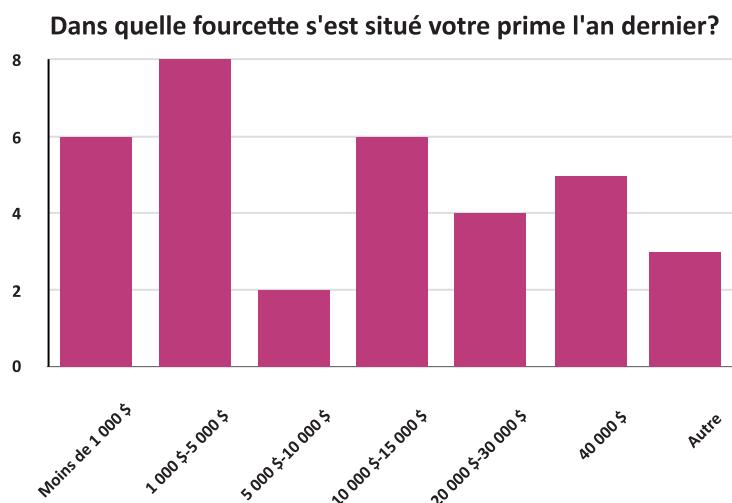
employeur n'est pas allé voir sur le marché depuis plus de 10 ans! »

Les répondantes qui pratiquaient en entreprise ont également cité l'« échelle fixe selon l'ancienneté » comme principal moyen de déterminer la rémunération. Toutefois, une participante a souligné que le « classement selon l'ancienneté » était influencé par des biais.

Dans les organismes sans but lucratif, une « échelle fixe selon l'ancienneté » était la structure de rémunération la plus courante (50 %). Certaines répondantes ont aussi indiqué que leur rémunération était déterminée par la négociation salariale (33 %) ou uniquement en fonction de facteurs subjectifs tels que la participation à des activités ou à des comités du cabinet, le mentorat ou la qualité du travail (16,7 %). Une juriste du secteur des organismes sans but lucratif a fait remarquer ce qui suit :

« Notre grille salariale, qui est basée sur les années d'admission et d'autres facteurs subjectifs [...], est très désuète et les facteurs subjectifs sont difficiles à mesurer ou à comprendre. »

Dans certains milieux de pratique, la rémunération des juristes peut inclure des primes. Bien que 52 % des répondantes aient déclaré que les primes constituaient une partie de leur rémunération (80 % en cabinet privé et 20 % en entreprise), les primes ne faisaient pas partie de la rémunération des répondantes de la fonction publique et des organismes sans but lucratif.



La majorité des répondantes en cabinet privé (50 %) ont répondu que les primes étaient déterminées à la fois par des facteurs monétaires (heures facturables, frais, ventes croisées, reçus de prospection de clientèle, etc.) et par des facteurs subjectifs (participation à des activités ou comités du cabinet, mentorat, qualité du travail, etc.), mais que les facteurs monétaires avaient plus de poids que les autres.

Chez les juristes en entreprise, un nombre légèrement plus élevé de répondantes ont dit que leurs primes étaient fondées sur « une combinaison égale de facteurs monétaires et subjectifs » (42,8 %). D'autres ont déclaré que leur structure de primes reposait uniquement sur des facteurs subjectifs, les résultats financiers de l'organisation ou leur rendement et leur contribution.

Perceptions relatives à l'équité en matière de rémunération

Plus de la moitié des répondantes (58 %) ont déclaré que leur rémunération et la structure de rémunération utilisée par leur organisation étaient « équitables. » Ce point de vue était relativement uniforme dans tous les milieux de pratique : 57 % des juristes en cabinet privé ont exprimé cette opinion, par rapport à 60 % dans la fonction publique, 67 % en entreprise et 67 % dans le secteur des organismes sans but lucratif. Une répondante a fait le commentaire suivant :

« L'associé directeur de mon cabinet a clairement indiqué que la rémunération équitable était une priorité et a toujours fait la promotion sincère et enthousiaste des discussions au sujet de la rémunération équitable, étant allé jusqu'à se faire un devoir de payer plus que ce que nous considérons comme la "juste" valeur ou la valeur marchande ».

Les juristes qui comptent le moins d'années de pratique (de 0 à 5 ans) étaient les plus satisfaites de leur rémunération et de leur structure de rémunération (73,3 %), suivis des juristes cumulant de 5 à 10 ans de pratique (64,3 %). Parmi les juristes ayant plus de 10 ans de pratique, seulement 52,7 % estimaient que leur rémunération était équitable.

Voici certains commentaires formulés par 37,3 % des répondantes, qui estimaient que leur rémunération ou leur structure de rémunération n'était pas équitable, les commentaires comprenaient :

« Les juristes de mon organisation [sont] sous-payés de 20 000 à 40 000 \$ par rapport à d'autres organisations semblables dans la province. »

« J'ai l'impression d'être considérablement sous-payée; c'est horrible de devoir se battre pour obtenir le salaire mérité; cela fait en sorte que les employés ne se sentent pas appréciés et concentrent trop d'énergie sur une chose à laquelle ils ne devraient pas avoir à penser. »

Parmi les 59,7 % des répondantes qui avaient soulevé des questions liées à leur rémunération auprès de leur organisation, plusieurs s'étaient adressées à des superviseurs immédiats, à des alliés occupant un échelon plus élevé ou à des comités de rémunération. D'autres ont soulevé la question lors d'un examen du rendement ou d'une renégociation du contrat, et d'autres ont eu recours à un processus officiel d'examen de la rémunération ou d'appel. Une répondante a fait le commentaire suivant :

« J'utilise régulièrement tous les mécanismes qui permettent d'aborder les préoccupations salariales. Essentiellement, je me suis plainte haut et fort jusqu'à ce que je reçoive la rémunération qui me semblait juste en fonction des statistiques sur le travail que j'effectue. C'est une approche que je recommande sur le plan individuel, y compris à toutes les avocates avec lesquelles je travaille et que je connais. »

Une juriste avait soulevé la question de la rémunération lors d'une entrevue, ce qui lui avait coûté le poste. Une autre a mentionné qu'elle avait soulevé la question de la rémunération lors de l'événement de recrutement d'un cabinet, et qu'il en était résulté une situation « plutôt malaisante ».

On a demandé aux répondantes qui avaient contesté ou soulevé des questions connexes à la rémunération d'évaluer leurs sentiments à l'égard du processus, sur une échelle de 1 à 5 où 1 signifiait « horrible » et 5 « très satisfaisant ». La moyenne était de 3. La même question a été posée concernant leurs sentiments à l'égard du résultat obtenu après avoir ainsi soulevé des questions au sujet de la rémunération. Encore ici, la moyenne était de 3.

Parmi les juristes qui avaient contesté ou soulevé des questions au sujet de la rémunération, 50 % estimaient que cette question de rémunération avait été réglée.

Parmi les 38,5 % des répondantes qui n'avaient jamais soulevé la question de leur rémunération, la moitié ont dit que c'était parce qu'elles n'avaient jamais pensé être traitées de façon non équitable, et qu'elles étaient satisfaites de leur rémunération.

D'autres n'avaient jamais soulevé la question de leur rémunération, mais pour des raisons très différentes. Plusieurs répondantes se sont dites très « mal à l'aise » de soulever des questions de rémunération :

« La seule fois où il m'est arrivé d'avoir un problème avec une question de rémunération, j'ai préféré chercher un autre emploi qu'avoir à soulever la question auprès de mon employeur de l'époque. »

D'autres pensaient qu'il était trop « risqué » de soulever des questions sur la rémunération et ont expliqué qu'elles ne voulaient pas paraître « ingrates. » Certaines craignaient d'être perçues comme « croyant avoir tous les droits » de demander une rémunération supérieure à celle offerte. D'autres ne savaient pas comment aborder la conversation, n'étant pas certaines de ce qu'était une rémunération équitable en l'absence de données à l'appui.

Certaines répondantes (8,3 %) estimaient qu'elles pratiquaient depuis trop peu de temps pour demander une augmentation de salaire et voulaient attendre leur prochaine évaluation pour cette discussion. Une répondante a dit avoir été hésitante en raison des restrictions budgétaires de son organisation. D'autres ressentaient le besoin de d'abord prouver leur valeur et voulaient, avant de prendre des mesures connexes à leur rémunération, pouvoir présenter un argument solide à l'appui d'une augmentation de salaire.

C. Causes et solutions de l'inégalité salariale entre les sexes

Voici les principales causes perçues de l'inégalité salariale entre les sexes qu'ont abordées les groupes de discussion :

- Manque de transparence en matière de rémunération;
- Pénalisation pour la capacité biologique d'avoir des enfants;
- Non-accès aux possibilités et attribution injuste de dossiers;
- Sous-estimation des contributions des avocates dans le milieu de travail.

Manque de transparence en matière de rémunération : En milieu de travail et entre les individus

L'information est habilitante. Le manque de transparence en matière de rémunération fait en sorte que les possibles écarts et inégalités de rémunération potentiels demeurent sous le sceau du secret, mais un problème ne peut jamais être résolu s'il n'est pas compris. Bien que certains milieux de travail soient plus ouverts que d'autres au sujet de la rémunération, les participantes aux groupes de discussion s'entendent pour dire que les données sur la rémunération et les primes sont lacunaires. Les participantes ont exprimé leur frustration et leur sentiment d'impuissance, en l'absence de ces données vitales, lorsqu'elles tentaient de négocier leur salaire ou de déterminer si leur rémunération est équitable. En outre, les participants ont convenu qu'à l'échelle individuelle, les juristes avaient une réticence à parler de leur rémunération, ce qui contribue au manque général de transparence en la matière au sein de la profession.

Manque de transparence : Milieu de travail

Les réponses au sondage ont montré que le niveau de transparence en matière de rémunération en milieu de travail variait selon le type de pratique ou le cabinet, et selon la culture du cabinet.

Cabinet privé

Les répondantes qui pratiquaient en cabinet privé (66 %) ont indiqué être au courant de la rémunération des autres membres de leur cabinet, y compris les étudiants et étudiantes en droit, leurs pairs et les juristes ayant moins ou plus d'années de pratique qu'elles. Les réponses ont montré que les salaires sont un peu plus transparents chez les juristes débutants que chez les juristes chevronnés, car la rémunération des juristes est déterminée par leur année d'admission. Les montants des primes, ou tout mode de calcul desdits montants n'étaient toutefois pas aussi transparents.

Parmi les répondantes en cabinet privé, 36,4 % ont dit que la rémunération des juristes en début de carrière était « totalement transparente », tandis que 22,7 % étaient d'accord avec l'affirmation selon laquelle la rémunération des juristes en début de carrière était « totalement opaque, je connais seulement ma propre rémunération ».

La rémunération des juristes chevronnés était perçue comme moins transparente. Seulement 22,7 % des répondantes en cabinet privé estimaient que la rémunération des juristes chevronnés était « totalement transparente », tandis que 31,8 % estimaient qu'elle était « totalement opaque ». Certaines répondantes qui pratiquaient comme associées d'un cabinet ont indiqué que la rémunération était entièrement ouverte et transparente entre les associés. Toutefois, certaines associées n'avaient jamais vu la rémunération des autres associés.

Les participantes aux groupes de discussion étaient d'avis que les cabinets juridiques privés n'étaient pas transparents en matière de rémunération par crainte de perdre le pouvoir. Le secret de la rémunération profite aux employeurs, mais pas aux employés. Selon une participante, les cabinets craignent d'être « mis à découvert ». Les cabinets privés veulent demeurer concurrentiels et ils craignent de renoncer à un certain avantage en divulguant des renseignements sur les salaires et la rémunération, surtout au niveau des associés. Si la formule de rémunération d'un cabinet devait être rendue publique, les associés pourraient comparer leur propre rémunération à celle de leurs pairs au sein d'autres cabinets. Les cabinets craignaient de perdre des associés s'occupant d'un grand volume de dossiers. Si tout le monde peut voir combien chaque juriste est payé, il en résulte plus de pouvoir pour les juristes. Le savoir est un pouvoir et, comme l'a dit une participante, « le silence profite seulement aux juristes au haut de l'échelle ».

Certaines participantes aux groupes de discussion ont dit qu'il y avait encore moins d'information sur la rémunération des juristes au sein de petits cabinets ou de cabinets où la rémunération par échelon fixe n'est pas la norme. Les participantes ont convenu que, dans les petits cabinets, il y a toujours des décideurs, mais que le système « n'est pas transparent » et qu'il y a un « degré élevé de secret ». Une avocate criminaliste a fait remarquer que, selon son expérience, il n'y avait jamais de moment convenu pour parler du salaire ou de la rémunération dans les petits cabinets juridiques. Il appartenait entièrement aux juristes de soulever eux-mêmes la question. En tant qu'employés, les juristes savaient qu'ils devaient soulever la question, sans quoi leur rémunération resterait la même « possiblement pour toujours ». Selon cette même participante, qui est aujourd'hui employeuse, elle attend à son tour que ses employés viennent à elle pour soulever la question.

D'autres ont observé une « transparence informelle » au sein de leur cabinet, car la plupart des juristes étaient ouverts au sujet de leur rémunération : « Les gens savent habituellement ce qu'il en est de la rémunération des autres par ouï-dire ». Une avocate principale en cabinet privé a mentionné avoir eu des conversations ouvertes avec d'autres juristes de son cabinet au sujet de la rémunération. Une autre juriste en cabinet privé a parlé d'une « bonne conversation » qu'elle avait eue avec un collègue masculin, qui était très ouvert au sujet de sa rémunération fixe et de sa prime.

Organismes sans but lucratif

Certaines juristes qui pratiquent dans le secteur des organismes sans but lucratif ont constaté un manque de transparence au sujet de la rémunération et des structures de rémunération. Une participante a fait remarquer que « le salaire qui nous sera versé ou non relève quelque peu du mystère ».

En entreprise

En entreprise, on utilise souvent des échelles ou fourchettes de rémunération. Les participantes ont souligné que même si elles connaissaient les échelles salariales de leurs collègues, elles ne pouvaient pas « déterminer avec précision » ce que leurs collègues gagnaient. Elles étaient d'avis que ce système permettait de fournir « des renseignements sans porter atteinte à la vie privée de quiconque ». Une autre juriste pratiquant en entreprise a déclaré que, même si elle était responsable de l'embauche des nouveaux juristes, elle n'était jamais informée de leurs salaires. Lors du processus d'embauche, au lieu d'annoncer la rémunération, l'organisation procérait plutôt en demandant aux candidats et candidates d'indiquer leurs attentes salariales. Voici ce qu'a répondu une juriste en entreprise à une question du sondage : « J'aimerais en savoir plus sur la façon dont les décisions sont prises afin de me sentir mieux outillée pour défendre ma valeur. »

Dans la fonction publique

Plusieurs participantes ont mentionné les listes de divulgation des salaires au sein du secteur public, aussi appelées « Sunshine List », pour les fonctionnaires provinciaux et municipaux, cette divulgation étant exigée par la loi. Publiée chaque année, la liste de divulgation présente des renseignements sur les salaires, les avantages sociaux ou les indemnités de départ des employés du secteur public dont la rémunération est supérieure au seuil. Certaines participantes du secteur public ont convenu de l'utilité de cette liste, car la divulgation de la rémunération individuelle force leur milieu de travail à aborder les enjeux d'équité salariale, plus que ne le ferait la simple compilation de données agrégées.

Une participante a indiqué qu'elle avait utilisé cette information accessible au public au moment de changer d'emploi ou faire le saut dans un nouveau domaine où il y avait des grilles ou des échelles salariales. Il avait été facile de trouver cette information, ce qui avait été très différent de son expérience passée en cabinet privé.

Certaines participantes ont exprimé des préoccupations à l'égard de la divulgation publique de la rémunération d'une personne. Une participante a indiqué que lorsqu'elle travaillait en cabinet privé, ils utilisaient la liste de divulgation du gouvernement pour comparer les salaires de la fonction publique à leur salaire en cabinet privé. Cependant, lorsqu'elle jointe à la fonction publique, elle avait des sentiments plus mitigés à l'égard de la divulgation de son propre salaire :

« J'avais l'impression de divulguer une information que plusieurs ne divulquaient pas. On voudrait toujours savoir ce que les autres gagnent, mais pas que les autres sachent ce que l'on gagne. »

D'autres participantes n'ont aucune préoccupation à l'égard de la divulgation publique de leur salaire. Elles savent que leur rémunération et celle de leurs collègues peuvent être consultées, mais ce n'est « vraiment pas quelque chose qui les dérange ».

Manque de transparence : Sur le plan individuel

La plupart des participantes conviennent que, dans l'ensemble, pour les juristes sur le plan individuel, la question de leur propre rémunération est un sujet délicat dont ils hésitent à discuter. Seulement 4,5 % des répondantes au sondage étaient « très à l'aise » d'en parler et d'informer quiconque de leur rémunération. Un peu moins de 20 % des répondantes étaient en désaccord, affirmant qu'elles étaient « très mal à l'aise » d'en discuter et n'en parlaient jamais. Toutes les autres répondantes se situaient entre les deux concernant cette question, avec une moyenne 2,6 sur une échelle de 1 à 5.

Malgré cette réticence, 97 % des répondantes ont accepté de fournir des renseignements sur leur rémunération et leurs primes. Cela pourrait être dû au fait que le sondage était anonyme et que les montants étaient exprimés en fourchettes de rémunération.

Cette réticence des individus à discuter de leur rémunération a également été reflétée au sein des groupes de discussion, et découlait principalement des ententes de confidentialité au travail, des opinions familiales et culturelles sur l'argent, des sentiments de peur et de honte, et d'une tendance, chez les juristes, à développer leur estime de soi en fonction du montant qu'ils gagnent.

Dispositions relatives à la confidentialité

Selon le sondage, 30 % des répondantes étaient soumises à des contrats de travail ou à des politiques de cabinet leur interdisant expressément de discuter de leur rémunération avec d'autres personnes. Toutefois, parmi ces répondantes, 50 % ont déclaré qu'elles parlaient de leur rémunération malgré cette interdiction.

Plusieurs des participantes aux groupes de discussion qui pratiquaient en cabinet privé ont mentionné que les exigences contractuelles imposées par leur milieu de travail pour préserver la confidentialité de leur

rémunération les dissuadaient activement de discuter de leur rémunération. Certaines participantes ont fait référence à de strictes politiques de confidentialité, à des ententes de non-divulgation et à la mention « Confidential » qui accompagnaient les lettres portant sur leur salaire ou leurs primes. Les participantes ont également mentionné une obligation de confidentialité envers leur employeur leur interdisant de divulguer leur rémunération à d'autres personnes.

Même en l'absence d'une politique officielle en matière de confidentialité, il existe souvent une « règle non écrite de ne pas divulguer son salaire », et les juristes se font rappeler, en milieu de travail, de « ne pas en parler ». Une juriste a mentionné que la direction de son cabinet avait activement déconseillé aux juristes de parler de rémunération, expliquant que le cabinet voulait « que cela reste unique pour chaque personne ».

Une participante a souligné que les juristes sont dissuadés de parler de rémunération et d'équité salariale, mais aussi que le fait d'aborder certains de ces sujets entraînerait une « conséquence punitive ». Cette participante a ajouté que « tout le monde avait peur des représailles » et a déclaré qu'il était « plus facile d'en parler avec des collègues d'un autre cabinet qu'avec les collègues de leur propre cabinet ». Telle fut l'expérience de cette participante dans trois différents cabinets privés. Une autre associée au sein d'un cabinet a aussi fait remarquer ce qui suit :

« Plus l'on progresse au sein d'un cabinet, moins il y a de transparence et de conversation. On a beau dire aux juristes salariés de ne pas discuter entre eux, il est inévitable qu'ils le fassent, car c'est la bonne chose à faire ».

Le fait que la confidentialité occupe déjà une grande place dans la pratique d'un juriste a été évoqué comme un obstacle aux conversations ouvertes et transparentes sur la rémunération individuelle : « Ça fait partie de notre travail au quotidien... Il est dans notre nature d'uniquement divulguer que ce que nous devons divulguer, au moment où nous devons le divulguer. »

Néanmoins, une participante a noté que bien que les juristes soient censés garder leur rémunération secrète, elle était d'avis que tout le monde en parlait et que, selon leur expérience, il n'y a pas beaucoup de secrets, du moins pas au sein des cabinets de grande taille.

Peur

La « peur » a souvent été citée comme raison de la réticence des juristes à aborder les questions de rémunération. Les participantes ont exprimé une crainte des représailles et un risque pour leur sécurité d'emploi si elles devaient contester leur rémunération ou discuter de ces questions. Il y a une peur chez les juristes d'être catégorisé comme un « fauteur de troubles ». Certaines participantes étaient d'avis que les étudiants et étudiantes craignaient moins de parler de ces choses-là, mais qu'il pouvait en résulter des « répercussions ». Une participante a mentionné un « risque inhérent » au fait de soulever des questions d'équité salariale avec les associés, et d'un « soupçon inhérent ». Une autre participante était d'avis qu'il y avait aussi une « peur » de découvrir que l'on gagne plus ou moins d'argent que les autres juristes, et que c'est une question à laquelle on préfère peut-être ne pas connaître la réponse sur le plan individuel.

Influence culturelle

Des participantes aux groupes de discussion ont dit que la rémunération était un sujet « tabou » pour de nombreuses personnes au Canada et qu'il y avait un sentiment de « honte » lié au fait de dire combien on gagne. Une participante l'a décrite comme une « honte intériorisée et culturellement enracinée. » D'autres ont convenu que les Canadiens en général partagent une « culture de respect de la vie privée » et sont réticents à discuter de la rémunération. La politesse fait partie de la culture canadienne et il est impoli de parler d'argent. Une participante du Québec a souligné qu'il y avait, dans sa province, des raisons historiques, culturelles et religieuses pour lesquelles le fait de discuter d'argent était perçu sous un angle très négatif.

Cette réticence avait aussi été alimentée par l'enfance des participantes, c'est-à-dire les perceptions que leurs parents leur ont inculquées en ce qui concerne la rémunération. Selon certaines participantes, on leur avait « inculqué », depuis l'enfance, cette croyance selon laquelle « il ne faut pas parler d'argent ». On leur a appris que les gens ne devraient pas se comparer les uns avec les autres et ne devraient pas s'intéresser au salaire d'autrui. Cela semblait être le cas de nombreuses familles. Une participante a mentionné qu'elle avait grandi dans un milieu très « protestant de race blanche et d'origine anglo-saxonne, où le salaire n'était tout simplement pas un sujet abordé. » Une autre participante qui s'est identifiée comme musulmane a déclaré que les questions d'argent étaient un sujet « très tabou » dans sa culture, « ce qui empêche d'arriver à la table avec la confiance et le niveau d'aisance nécessaires pour discuter de questions d'argent », et certaines personnes éviteront toute discussion connexe, à moins d'y être contraintes.

Une estime de soi proportionnelle à la rémunération

Les conversations sur l'équité salariale étaient perçues comme étant de nature délicate, car les juristes ont tendance à avoir conscience de leur valeur en fonction du montant qu'ils gagnent. Une participante a noté ce qui suit : « Notre valeur est réellement mesurée en fonction du salaire. » Les participantes qui ont moins gagné que leurs pairs se demanderaient « Qu'est-ce qui cloche avec *moi*? » plutôt que « Qu'est-ce qui cloche avec *le système*? »

Un « sentiment de honte » a été évoqué en lien au fait de gagner moins (ou plus) que les pairs. Un juriste aura l'impression qu'un collègue mieux rémunéré ou recevant une prime plus élevée a davantage de valeur pour le cabinet, et ce juriste se sentira, de ce fait, sur la défensive. Par ailleurs, un sentiment de « honte » a aussi été soulevé à l'égard des primes reçues. Bien que l'on puisse souhaiter divulguer la prime reçue, on ne veut pas qu'un collègue n'ayant pas reçu une telle prime se sente mal de l'apprendre. Selon une participante, « les juristes voudraient toujours savoir ce que les autres gagnent, mais ne voudraient pas que les autres sachent ce qu'ils gagnent ».

Solutions

Une grande majorité de répondantes au sondage (82 %) seraient en faveur d'une déclaration obligatoire de la rémunération dans les milieux de travail juridiques, que ce soit à l'intention des organismes de réglementation (les barreaux et autres ordres professionnels de juristes) ou du gouvernement. Certaines participantes ont suggéré que les barreaux devraient être chargés de recueillir et d'analyser les renseignements sur la rémunération et de tenir les cabinets juridiques responsables.

La principale raison d'appuyer une telle divulgation obligatoire était d'aider à « promouvoir l'équité salariale entre les sexes. » Les répondantes ont convenu qu'il en résulterait davantage de transparence et de confiance en milieu de travail, réduisant la culture du secret salarial et aidant les membres de la profession à négocier leur rémunération. Une répondante a toutefois ajouté un bémol, indiquant que bien qu'elle soit généralement en faveur d'une déclaration obligatoire de la rémunération :

« le travail juridique n'est pas toujours le même entre les juristes et ne comporte pas toujours les mêmes exigences. Les cabinets juridiques sont, en fin de compte, des entreprises qui doivent tenir compte des enjeux concurrentiels ».

Les participantes aux groupes de discussion avaient des opinions partagées sur la question de savoir si les données sur la rémunération des juristes devraient demeurer confidentielles ou faire l'objet d'une divulgation obligatoire. Plusieurs participantes étaient en faveur d'une déclaration obligatoire, comme au Royaume-Uni et de façon semblable à ce qui était exigé pour les femmes et les représentants d'autres groupes en quête d'équité au sein des conseils d'administration.

Les participantes ont suggéré que les statistiques sur les disparités salariales fassent l'objet d'un suivi et qu'elles soient publiées. En l'absence des données nécessaires, on ne sait pas exactement quels milieux de

travail accusent du retard en matière de rémunération ni quels milieux de travail devraient être applaudis pour avoir apporté des changements. Si les organisations s'engagent à rendre des comptes au public, aux clients qu'elles servent, aux citoyens et aux actionnaires, ce sera réellement utile. Une participante a formulé le commentaire suivant :

« Je crois que tous les cabinets juridiques privés devraient produire des rapports complets sur les contributions facturables et non facturables, mais aussi établir des cibles et des exigences et assurer leur suivi à l'échelle du cabinet pour ces contributions, puis les payer de façon équitable ».

Une opinion commune était que « si on ne peut pas mesurer quelque chose, on ne peut pas le gérer », et que la déclaration obligatoire de la rémunération est nécessaire pour assurer la responsabilisation et la transparence.

La déclaration obligatoire était également considérée comme essentielle pour recueillir les données dont les juristes ont besoin pour défendre leurs intérêts dans le cadre des négociations salariales. Sans cela, il est impossible de déterminer la rémunération raisonnable. Une participante qui pratiquait en entreprise a fait remarquer que lors du recrutement, les candidates féminines avaient tendance à indiquer des attentes salariales moins élevées que les candidats masculins. D'autres participantes avaient aussi observé de telles inégalités dès leur sortie de la faculté de droit, où les candidats de sexe masculin indiquaient souvent des attentes salariales plus élevées et, par conséquent, commençaient à un salaire plus élevé que celui de collègues de sexe féminin. La transparence en matière de rémunération changerait cette dynamique en éliminant les conjonctures.

Parmi les 13,4 % de répondantes qui ont indiqué ne pas être en faveur de la déclaration obligatoire de la rémunération, la principale raison était les « préoccupations connexes à la protection des renseignements personnels. » D'autres raisons étaient notamment les suivantes : cette question ne relève pas de la responsabilité du barreau ni du gouvernement; il existe de meilleures façons d'encourager le changement sans avoir à faire rapport au gouvernement; ça ne servirait à rien pour améliorer l'équité salariale entre les sexes; il pourrait en résulter de simples changements en surface pour éviter d'apporter les vrais changements qui s'imposent; cela provoquerait du ressentiment dans le milieu de travail; cela aurait pour effet de niveler la rémunération vers le bas, et susciterait de la jalousie; il en résulterait une rémunération trop élevée de certaines personnes; et d'autres ne voudraient pas que leurs clients connaissent leur salaire.

Certaines répondantes étaient mal à l'aise avec l'idée d'une déclaration obligatoire au niveau individuel, mais étaient à l'aise avec une déclaration des données agrégées. Les milieux de travail juridiques pourraient déclarer une moyenne, ou une fourchette de la rémunération au sein des diverses années d'admission, pour assurer « la transparence à l'égard de l'éventail des salaires, sans avoir à divulguer les valeurs pécuniaires précises, ce qui serait idéal pour les juristes qui ne sont pas à l'aise avec l'idée que tout le monde sache combien ils gagnent ». D'autres ont suggéré que les employeurs devraient être tenus d'afficher les échelles salariales dans les offres d'emploi, et que le fait d'exiger que les candidats indiquent leurs attentes salariales ou ce qu'ils ont gagné dans leurs rôles précédents constituait une pratique non équitable.

Les participantes des groupes de discussion qui s'opposaient à la divulgation obligatoire ont affirmé que les milieux de travail juridiques avaient la responsabilité d'être transparents et de divulguer les disparités salariales existantes, et ce, sans que les organismes de réglementation ou le gouvernement aient à intervenir. Les milieux de travail juridiques devaient « ouvrir les yeux » et « être le leader » en matière d'équité salariale.

D'autres ont dit que la transparence salariale, bien qu'elle soit informative, n'améliorerait pas l'écart salarial entre les sexes et que la profession doit aller au-delà des montants en dollars en ce qui concerne le fonctionnement des cabinets, et mettre l'accent sur les politiques d'embauche, de maintien en poste et de congé. Les milieux de travail juridiques doivent être transparents quant aux critères utilisés pour déterminer la rémunération à tous les échelons. Certaines participantes ont dit qu'il était difficile de faire

preuve de transparence en matière de rémunération des juristes, car les cabinets ne comparent pas « des pommes avec des pommes »; toutefois, les juristes doivent savoir quels critères les placeront dans une fourchette supérieure ou inférieure. Comme l'a fait remarquer une participante, « il doit y avoir des critères qui permettent de déterminer la rémunération, et ce n'est actuellement pas transparent du tout. »

Être pénalisée pour sa capacité biologique de porter des enfants

Un thème commun, soulevé dans tous les groupes de discussion, était le fait que les femmes en âge de procréer sont perçues comme posant un risque de quitter leur emploi, alors que les cabinets « s'attendent continuellement à ce qu'elles partent ». Cette perception sexospécifique se rattache au simple fait qu'une femme juriste *pourrait éventuellement* tomber enceinte, et non sur le fait qu'elle soit actuellement enceinte ou qu'elle ait le désir ou non d'avoir des enfants. Les femmes sont considérées comme « imprévisibles » et susceptibles « d'entrer dans un dossier ou une relation avec un client seulement pour en sortir » en raison d'un congé de maternité *potentiel*. Le fait qu'un cabinet considère les femmes comme « imprévisibles » se traduit souvent par la réticence à leur confier des dossiers importants, ce qui a une incidence sur la rémunération ou les primes des juristes. Une participante a indiqué qu'elle n'avait pas été choisie pour travailler sur un dossier important parce qu'elle venait de se marier et que le cabinet craignait qu'elle prenne un congé de maternité.

À l'inverse, les juristes de sexe masculin sont considérés comme « stables », comme « une force stable », comme « fiables » ou comme un « pilier », car on suppose qu'ils ne prendront pas de congés prolongés. En raison de cette perception de stabilité, les juristes de sexe masculin sont plus aisément promus auprès des clients, car l'on s'attend à ce qu'ils fournissent des services juridiques de façon « prévisible ».

Une participante a fait remarquer que, du point de vue de la direction, « il y a une crainte inhérente, en embauchant une juriste de sexe féminin, que l'on finira par la perdre ». Cette personne a candidement partagé l'information suivante :

« Ce n'est pas nécessairement une chose dont je suis fière, mais je peux vous dire que c'est une chose à laquelle j'ai moi-même pensé... alors que j'occupe maintenant un poste où je suis responsable de l'embauche de juristes... et je dois penser à la santé et aux besoins à long terme du cabinet et des associés. Quand j'y pense, je me dis que forcément, un de ces jours, nous perdrions ainsi trois ou quatre juristes qui vont partir en congé de maternité. C'est une véritable préoccupation sur le plan des affaires. Je n'ai pas la réponse à ce que devrait être la situation idéale, mais ce sont des choses auxquelles je pense tout le temps — à la fois comme associée et comme mère, en tant que personne qui participe à la gestion et à l'administration du cabinet. »

Le problème devient de moins en moins nuancé pour les femmes qui en viennent effectivement à avoir des enfants et qui prennent congé, et les participantes aux groupes de discussion ont d'ailleurs soulevé plusieurs histoires de discrimination. Une participante a parlé d'un cabinet juridique qui a révoqué une offre de réembauche à une stagiaire en droit après avoir appris que la stagiaire était enceinte. Puisque cette étudiante ne faisait que commencer, elle avait eu l'impression de ne pas avoir les moyens de « se battre contre un cabinet juridique », car cela aurait « décimé » sa carrière. Une autre participante a indiqué que lorsqu'elle a appris à son cabinet qu'elle était enceinte, le cabinet avait d'abord semblé solidaire et lui avait dit toutes les bonnes choses, mais en réalité, elle avait alors cessé de recevoir de nouveaux dossiers.

Les congés ont une incidence sur l'avancement professionnel, l'accès aux clients et les possibilités, ce qui a, à son tour, une incidence sur la candidature en tant qu'associée et sur la rémunération. En réalité, les juristes qui ne prennent pas de congé acquièrent plus d'expérience et sont des candidats plus compétitifs à titre d'éventuels associés.

D'autres participantes qui avaient pris un congé ont affirmé qu'il en avait résulté un impact direct sur leur rémunération. Une juriste pratiquant en cabinet privé avait vu sa rémunération diminuer. Avant de partir en

congé de maternité, son taux de facturation était à peine plus élevé que celui d'un juriste de sexe masculin qui faisait pratiquement le même salaire, malgré le fait qu'il pratiquait depuis une ou deux années de moins qu'elle. À son retour de congé de maternité, le cabinet a réduit son salaire de 10 000 \$ et augmenté celui du juriste de sexe masculin de 10 000 \$. Pour le fait d'avoir pris un congé de maternité, cette juriste accusait maintenant un retard de 20 000 \$ sur son confrère qui avait pourtant moins d'années de pratique. Selon cette même participante, le fait d'être pénalisée pour avoir donné naissance est très « décourageant. »

D'autres « ont perdu un an » de progression de salaire lorsqu'elles ont pris un congé, car leur rémunération était fondée sur les années d'expérience et non sur l'année d'admission. C'était le cas même si, selon certaines participantes, leurs taux de facturation étaient toujours basés sur leur année d'admission, ce qui avait pour effet d'augmenter l'argent qu'elles rapportaient au cabinet.

Plusieurs participantes ont parlé de leur propre expérience ou des expériences d'autres femmes juristes qui, au retour d'un congé de maternité, avaient été « ouvertement ou subrepticement pénalisées », au point de démissionner. Par exemple, certaines avaient confié leurs dossiers à des collègues pendant leur congé de maternité, mais n'avaient jamais récupéré ces dossiers à leur retour. Elles avaient donc dû rebâtir leur pratique à partir de zéro, une chose qu'elles avaient trouvé difficile et « éprouvante ». Une participante considérait qu'il s'agissait d'un « mal nécessaire lié à la prise d'un congé parental ». Une criminaliste a remarqué ce qui suit : « Il est rare qu'il y ait une quelconque garantie de récupérer son poste après un congé », et il y a un degré élevé d'attrition chez les avocates criminalistes.

D'autres participantes estimaient qu'il existe cette perception, au sein des cabinets, qu'une femme qui prend tous les congés auxquels elle a droit « ne s'engage pas dans son travail ». Une participante était censée prendre un congé de six mois, mais n'en a pris que trois parce qu'elle était nouvelle au cabinet et s'inquiétait de sa sécurité d'emploi. Certaines participantes avaient déjà entendu des conversations où l'on parlait de collègues avocates comme étant destinées à une « vie de maman ». Certaines ont dit que le fait d'aborder ouvertement leurs obligations familiales pouvait avoir un effet paralysant sur la carrière d'une femme. L'une des participantes avait eu une collègue qui exprimait haut et fort son désir d'obtenir un meilleur équilibre travail-vie personnelle, et disait des choses comme : « mes enfants passent avant tout, alors ne vous attendez pas à ce que je laisse tout tomber ». Selon cette participante, bien que le cabinet eût semblé, en surface, soutenir cette démarche, ça ne correspondait pas à l'attente du cabinet selon laquelle ses juristes doivent non seulement atteindre la cible facturable, mais la dépasser. Ainsi, cette collègue était restée à peine six mois de plus au cabinet. La participante avait voulu soutenir sa collègue dans sa démarche, mais elle savait bien que chaque fois qu'elle envoyait un courriel mentionnant la conciliation travail-vie personnelle ou le fait que ses enfants passaient en premier, « cela faisait du tort à sa carrière ».

Une autre participante avait été encadrée par une juriste chevronnée qui lui avait donné pour conseil de ne jamais mentionner les obligations familiales au travail ou aux clients. C'est un point avec lequel la participante n'avait pas été d'accord, estimant qu'il s'agissait d'un type de pensée rétrograde :

Pourquoi voudrions-nous mentir aux clients à propos de notre propre vie? Pourquoi dire à un client que l'on a rendez-vous avec notre plus important client au lieu d'être honnête et de simplement lui dire que l'on a un rendez-vous chez le médecin ou une responsabilité familiale?

D'autres formes subtiles de pénalisation sont notamment le fait que des dossiers pouvant mener à des dossiers plus lucratifs sont confiés, pendant le congé de maternité, à des collègues subalternes, d'où une incidence sur la rémunération. Des participantes s'étaient ainsi fait dépasser, pendant leur congé de maternité, par des collègues de leur organisation ayant moins d'années de pratique.

Les participantes ont également mentionné l'application de deux poids, deux mesures aux femmes qui ont des enfants par rapport aux hommes qui ont des enfants. Une juriste a fait valoir que, bien qu'elle ait reçu la deuxième plus haute augmentation salariale et prime au cours d'une certaine année, l'augmentation la plus élevée a été accordée à un juriste de sexe masculin en s'appuyant sur la justification que sa conjointe venait

d'avoir un bébé et qu'il avait une jeune famille à soutenir. Cette participante a souligné qu'on ne lui avait pas du tout accordé le même traitement lorsqu'elle a elle-même fondé une famille. Une autre participante avait assisté à une réunion où un confrère était parti plus tôt pour se rendre à la partie de baseball de son enfant. C'est un comportement qui avait alors été applaudi. Toutefois, la participante était d'avis qu'une femme qui aurait fait la même chose aurait été perçue comme « se dérogeant à ses responsabilités ».

Certaines participantes ont fait remarquer qu'il est plus difficile pour les juristes plus expérimentés de prendre congé en cabinet privé, ayant leur propre portefeuille de clients et leur propre pratique, ce qui ne se prête pas à ce que quelqu'un prenne la relève. Les femmes qui exercent seules font, quant à elle, face à différents défis en ce qui concerne les congés de maternité et d'inégalité salariale, car elles n'ont peut-être pas accès aux prestations d'assurance-emploi et n'ont personne pour s'occuper de leurs dossiers en leur absence. Une participante a décrit avoir mis dix ans à établir sa pratique individuelle, sachant que sa « pratique sera chamboulée » après un congé de maternité. Cette participante était nerveuse à l'idée qu'à son retour, les clients puissent la trouver moins disponible et la quitter, ce qui entraînerait une baisse de la facturation et une rémunération moindre.

Les participantes pratiquant en cabinet privé n'avaient pas toutes eu une expérience négative à l'égard de leur congé. Pour certaines, tout s'était bien déroulé. Une participante a parlé du fait qu'elle avait trois enfants alors qu'elle était juriste dans un cabinet privé, et qu'elle n'avait jamais eu l'impression que ses nombreux congés avaient eu une incidence sur sa carrière. Elle s'était sentie très soutenue par son cabinet. À son retour, des collègues avaient communiqué avec la participante pour l'aider à reprendre des dossiers, et elle est devenue associée au moment attendu dans sa progression de carrière. La participante a décrit son cabinet comme un environnement incroyablement positif et solidaire.

Solutions

Plusieurs participantes ont souligné l'importance d'encourager et de « normaliser » le congé parental pour *tous* les juristes, peu importe leur sexe, afin d'éliminer la perception selon laquelle les femmes juristes sont « imprévisibles » en raison des congés prévus. Les participantes convenaient qu'un plus grand nombre de juristes de sexe masculin prennent un congé parental qu'auparavant, mais qu'il demeure beaucoup plus court que celui des femmes. En outre, les hommes se voient rappeler de ne pas utiliser le terme « congé parental » en raison de la stigmatisation qui s'y rattache, et de plutôt dire qu'ils prennent leurs « vacances ». Certaines participantes ont noté que bien que les cabinets disent appuyer, pour la forme, le fait que les hommes prennent leurs congés parentaux, ils désapprouvaient ce congé. Toutefois, une participante du Québec souligne que les deux prennent habituellement le congé parental afin de pouvoir nouer des liens avec le bébé.

D'autres formes de congé devraient également être encouragées et normalisées, y compris pour les études ou le voyage. Les milieux de travail devraient se voir rappeler les effets positifs à long terme que les congés peuvent avoir sur les relations employé-employeur, ainsi que les avantages pour la culture du milieu de travail.

Pour éviter la pénalisation que ressentent certains juristes lorsqu'ils prennent un congé, les cabinets devraient mettre en place un protocole clair relatif à la récupération des dossiers une fois le congé terminé, de sorte que les juristes profitent d'une pratique solide dès leur retour. De plus, les milieux de travail doivent veiller à ce que les juristes se sentent engagés et sentent faire partie de l'équipe avant de partir en congé, de façon à faciliter la transition lors du retour après le congé.

Les participantes ont souligné que les alliés de l'équité salariale qui ne sont pas « des femmes ou des personnes autochtones, noires et de couleur » ont un rôle à jouer dans la prise de parole et la demande de changement. Par exemple, une participante a mentionné qu'une femme de son cabinet avait été licenciée à son retour du congé de maternité. Cette participante avait, par solidarité et en signe de protestation, dénoncé son cabinet et donné sa démission. Un autre exemple concernait un juriste de sexe masculin qui

veillait à assurer un suivi des dossiers de ses collègues durant leur congé de maternité afin de s'assurer qu'elles récupèrent leurs dossiers à leur retour et ne perdent pas leur pratique. Il avait également aidé ses collègues avocates à réintégrer les dossiers à leur retour.

Les participantes ont indiqué le besoin d'opérer un changement de mentalité au sein des cabinets juridiques en ce qui concerne le congé de maternité et le congé parental. À l'heure actuelle, les cabinets semblent considérer les congés uniquement comme un coût financier et non comme des investissements à long terme dans leurs juristes : « c'est un milieu axé sur les heures facturables et un congé signifie moins d'heures facturables ». Certaines participantes associaient cette perspective à un manque de vision, car les cabinets devraient plutôt comprendre leur responsabilité d'encourager la mise en place, au sein de la profession juridique, d'un système de soutien robuste qui met l'accent sur un équilibre entre le travail et la famille et entre l'atteinte des objectifs personnels et professionnels. Il faut rappeler aux cabinets qu'il leur est profitable de maintenir en poste les meilleurs talents, et qu'une approche favorable aux congés peut favoriser ce maintien en poste, car les congés constituent des coûts à court terme qui se traduisent par des gains à long terme. Pour être efficace, ce changement de culture doit également se produire auprès des clients, dont les attentes seront ajustées en conséquence.

Des participantes ont soulevé certaines expériences de progrès relativement à cette question. L'une des participantes a affirmé que lorsqu'elle avait eu ses enfants, elle avait eu l'impression de pouvoir seulement prendre un congé de trois mois pour son premier enfant, et aucun congé du tout pour son deuxième; toutefois, elle avait maintenant l'impression qu'il n'y avait plus, aujourd'hui, une telle pression d'écourter les congés. La norme est aujourd'hui de prendre un congé parental d'un an. Il s'agit d'un progrès qui se doit d'être reconnu.

Non-accès aux possibilités et attribution injuste de dossiers

Plusieurs participantes ont souligné qu'une part importante de l'inégalité salariale repose sur le manque de possibilités et d'occasions de mentorat pour les juristes de sexe féminin et sur une discrimination dans l'attribution des dossiers.

On a observé que les dossiers les mieux rémunérés (décris comme étant des « billets gagnants » et des « dossiers lucratifs ») étaient attribués de façon disproportionnée aux juristes de sexe masculin. Cela pourrait être lié à la perception susmentionnée selon laquelle les juristes de sexe masculin sont plus « prévisibles » que leurs consœurs, en particulier celles qui sont en âge de procréer. Une participante avait entendu des choses comme : « Ce dossier a besoin de quelqu'un qui a le dos large », ce qui signifiait, dans ce contexte, qu'il devait être confié à un homme. D'autres ont relevé des cas où des associés chevronnés ou des clients avaient demandé qu'un homme blanc soit affecté à un dossier. Les juristes qui avaient le plus gros volume de dossiers, les plus grandes pratiques et les plus grandes équipes étaient toujours des hommes; par conséquent, les femmes avaient moins l'occasion de se voir confier des dossiers importants, et les femmes ne se voyaient offrir aucun mentorat pour gravir les échelons. Selon une participante, « les femmes des communautés défavorisées n'ont pas les mêmes possibilités que leurs homologues masculins, c'est-à-dire des possibilités qui valent beaucoup d'argent. Nous avons aussi besoin de transparence quant à l'attribution de nouvelles occasions. »

Des participantes ont souligné que les femmes sont exclues des activités de prospection de la clientèle, ce qui nuit à leur capacité d'établir des relations avec les clients et limite leurs possibilités de travailler sur des dossiers importants. On a cité des exemples où des associés chevronnés de sexe masculin invitaient des associés débutants de sexe masculin à aller prendre un café, à faire du sport ou à participer à d'autres événements sociaux (où les femmes juristes étaient expressément exclues), ce qui donnait lieu à une camaraderie et, en fin de compte, à une collaboration. Une juriste a souligné que les cabinets peuvent prendre des mesures proactives ayant trait aux invitations sociales pour assurer une répartition équitable des occasions, mais qu'au niveau individuel, « on ne peut pas vraiment dire à quelqu'un avec qui prendre un

café. » Une personne participant aux discussions a déclaré ce qui suit :

« En tant que personne queer, je ressens, moi aussi, cet effet discriminatoire de la culture “de camaraderie entre gars” au sein de la profession juridique [...], et je reconnaiss qu'il s'agit d'une question sexospécifique, mais je crois qu'elle comporte aussi plusieurs facettes qui ont une incidence pour les personnes de couleur, les personnes non genrées, les personnes de genre variant ou de diverses orientations sexuelles. »

Les femmes juristes peuvent aussi être confrontées à des enjeux auxquels leurs homologues masculins ne doivent jamais faire face en ce qui concerne les activités de prospection de la clientèle. On a donné l'exemple de la pratique qui consiste à inviter un client à prendre un verre après une comparution en cour. Certaines participantes se demandaient si c'était « inapproprié » pour une femme de le faire. Une autre participante a dit que lorsqu'elle avait invité un client à un événement sportif à des fins de prospection de la clientèle, ce dernier avait pensé qu'il s'agissait d'un rendez-vous galant. Une autre participante avait vécu une situation où un client lui avait touché le bras en lui disant qu'elle était jolie. Cette juriste, qui n'avait pas l'impression que son cabinet aurait pu faire quoi que ce soit pour l'aider, a constaté que « les femmes doivent développer leur propre trousse d'outils pour composer avec de telles situations ».

Solutions

Les participantes étaient d'avis que pour que fonctionne toute solution à l'inégalité en matière d'attribution des dossiers, le changement doit s'opérer de haut en bas. Les juristes chevronnés et les décideurs doivent s'engager à assurer une répartition équitable des possibilités de travail.

Il est nécessaire que la composition des comités décisionnels chargés de la répartition du travail reflète la diversité des milieux juridiques. Comme l'a fait remarquer une participante, si toutes les grosses décisions sont prises par les personnes sous lesquelles les inégalités perdurent, il n'y aura jamais de changement significatif. Les cabinets doivent non seulement tenir compte de la diversité chez les juristes qu'ils embauchent, mais aussi parmi les personnes responsables de prendre les décisions.

Les participantes ont souligné la nécessité de reconnaître l'existence des préjugés systémiques et institutionnels afin de mieux comprendre les répercussions de ces préjugés, de les combattre et d'offrir de la formation connexe. Les dirigeants des organisations, des cabinets juridiques et des services de contentieux se doivent de se renseigner. Certaines participantes aux groupes de discussion ont proposé que les organismes de réglementation exigent, à l'intention des juristes et des milieux de travail juridiques, une formation obligatoire sur les préjugés inconscients et le mentorat et l'établissement d'objectifs précis.

Les clients sont, de toute évidence, des vecteurs du changement qui doit s'opérer au sein des cabinets, y compris pour atteindre l'équité dans la répartition des dossiers. Une participante évoluant comme juriste en entreprise a expliqué que lorsque son entreprise fait appel à des cabinets privés, elle précise l'importance de la diversité et fournit une rétroaction connexe aux cabinets. Son entreprise se veut également réaliste et ne s'attend pas à ce que les juristes externes répondent les fins de semaine ou les soirs.

Toutefois, une autre participante a mentionné qu'il est possible qu'un client qui affirme vouloir la diversité continue néanmoins de présenter des demandes « déraisonnables ». Par exemple, une participante avait l'impression que son client exigeait qu'on lui réponde dans les 24 heures, sans quoi il changerait de cabinet. Cette attente et la perception qu'un juriste doit toujours être disponible pourraient avoir une incidence sur le choix de juriste à qui le dossier d'un client est confié.

Les contributions des femmes juristes sont sous-évaluées

Une autre explication de l'écart salarial entre les hommes et les femmes est l'absence de systèmes pour valoriser le travail non facturable, c'est-à-dire des tâches qui incombent de façon disproportionnée aux femmes.

Plusieurs groupes de discussion ont parlé du processus « discrétionnaire » pour déterminer la rémunération dans de nombreux milieux de pratique. Même lorsque des politiques de grille salariale fixe sont en place, ce sont des facteurs intangibles ou « souples » qui déterminent l'admissibilité aux primes. Par exemple, les participantes ont mentionné le langage sexospécifique lors de conversations sur la rémunération, où les avocats de sexe masculin ont été décrits comme ayant une attitude plus « fonceuse » pour obtenir les dossiers, ce qui était jugé profitable pour le cabinet. Les femmes juristes n'étaient pas décrites de cette façon.

Les participantes ont également indiqué qu'on s'attendait d'elles à ce qu'elles assument le fardeau du travail non facturable, mais qu'elles n'étaient pas rémunérées en conséquence. Certaines étaient d'avis que ce « travail rose » n'était pas dûment reconnu. L'inégalité qui est liée à l'attribution et à la non-reconnaissance de la valeur du travail non facturable découle d'une attente relative aux rôles sexospécifiques qui perpétue encore davantage les inégalités salariales. Les participantes ont décrit avoir été « poussées » à participer à des comités, à tenir des séminaires avec les clients, à organiser des fêtes de bureau ou à assumer d'autres rôles de « fournisseuses de soins » ou de « maman au bureau ». Comme l'a fait remarquer une participante : « on s'attend d'une femme à ce qu'elle fasse ce qu'on lui demande, sans jamais se plaindre. » Une autre participante s'était vu demander de s'occuper des documents à imprimer pour les juristes chevronnés de son cabinet, et de s'occuper de la réception lorsque le personnel administratif était absent. Les femmes juristes étaient conscientes que le fait de participer aux tâches administratives nuit à leurs heures facturables, mais craignaient que le fait de refuser les tâches confiées puisse donner l'impression qu'elles n'avaient pas l'esprit d'équipe, en plus de risquer de miner leur admissibilité à une augmentation de salaire.

Les participantes aux groupes de discussion ont observé que, lors des conversations sur la rémunération, les cabinets accordaient une valeur pécuniaire à la prospection de la clientèle que menaient leurs confrères « sur le terrain de golf », mais non au travail non facturable au sein des comités que certaines femmes se sentaient contraintes de faire. Une participante a fait remarquer ce qui suit : « Je suis très ouverte à faire ma part et à donner de mon temps, mais ce n'était jamais pris en considération lorsque l'associé évaluait ma valeur en tant que juriste du cabinet ». Lorsqu'une autre participante avait proposé qu'un collègue de sexe masculin assume certaines des tâches non facturables, on lui avait répondu qu'il « était trop occupé [...] et qu'il y avait déjà trop de choses dont il devait s'occuper ». Pour les juristes de sexe masculin, le fait de ne pas participer à cette « contribution d'équipe » n'a aucune incidence négative sur leur rémunération.

D'autres participantes ont souligné que leurs efforts à l'extérieur du bureau n'étaient pas non plus reconnus. Une participante avait informé son cabinet qu'elle siégeait à trois conseils d'administration différents, mais ces efforts de réseautage et de marketing n'avaient jamais été pris en compte dans l'établissement de sa rémunération. Cette participante avait dû soulever elle-même le point que ces efforts avaient généré des occasions d'affaires par l'entremise des relations établies, et qu'il « fallait que ce soit reconnu d'une certaine façon ».

En outre, le fardeau de ce problème peut toucher de façon encore plus disproportionnée les femmes juristes qui appartiennent aussi à un autre groupe en quête d'équité. Voici ce qu'a indiqué l'une des participantes :

« Je peux dire qu'en tant que lesbienne, il y a des initiatives supplémentaires auxquelles je participe, car je me sens personnellement engagée à faire progresser la cause des femmes queer dans la profession. Ce genre de travail supplémentaire n'est pas rémunéré, et il est impossible de s'occuper de tout ça en plus d'accumuler toutes les heures facturables auxquelles on s'attend de vous, et donc d'atteindre le même niveau salarial. »

Solutions

Les groupes de discussion ont discuté des solutions possibles pour évaluer et rémunérer correctement le travail. Les participantes ont suggéré que les cabinets juridiques examinent de plus près la nature du travail et qu'ils normalisent les tâches pour améliorer l'équité salariale. Les cabinets juridiques devraient

établir les paramètres permettant de mesurer et de valoriser la participation au sein des comités, et tout le travail non facturable au sein des comités devrait être crédité aux objectifs d'heures facturables. Les cabinets pourraient aussi mettre en place des politiques qui garantissent la rémunération des tâches administratives. Une participante a formulé la suggestion suivante :

« Nous devrions cesser d'utiliser des facteurs subjectifs pour déterminer les primes. Ça ne fait que renforcer les préjugés inconscients des associés qui sont des hommes blancs, au détriment de la rémunération des juristes qui sont des femmes ou qui appartiennent à des groupes minoritaires.

Plusieurs participantes ont suggéré qu'une formation sur les préjugés inconscients aiderait les juristes à réfléchir de façon critique à certains biais au sein de la profession, et sur la façon dont ces biais pourraient être liés à l'écart salarial entre les sexes et aux inégalités en général.

Certaines participantes ont proposé que des organisations comme l'ABC ou les ordres professionnels de juristes élaborent des modèles et des normes sur la façon dont les cabinets peuvent ou devraient valoriser le travail juridique, ou publient un guide pour aider les juristes à aborder la question de la rémunération avec leur cabinet juridique (y compris des exemples de questions et de demandes, notamment en ce qui concerne une reconnaissance accrue du travail non facturable). Un tel guide pourrait aussi être mis à la disposition des dirigeants de cabinet qui souhaitent s'attaquer aux structures de rémunération inéquitables, mais qui ne savent pas par où commencer. De telles ressources seraient habilitantes.

D'autres participantes étaient d'avis qu'il serait trop difficile et compliqué de mettre en place des systèmes différents permettant de quantifier la valeur du travail. Une personne du secteur des organismes sans but lucratif, qui rémunérait ses juristes selon une échelle fondée sur l'année d'admission, reconnaissait également les inégalités liées à ce système. Lorsqu'un juriste compte moins d'années de pratique qu'un autre juriste qui fait toutefois exactement le même travail, l'organisme de cette participante aimerait « payer un salaire égal pour un travail égal. » Toutefois, ils n'ont pas nécessairement la marge de manœuvre budgétaire pour le faire. De plus, le nombre d'heures qu'il faut à un juriste pour accomplir une tâche n'est pas nécessairement la mesure de ce qu'une personne est prête à payer.

En outre, les participantes ont abordé la question des différentes personnes qui se doivent de prendre la parole par rapport à ces questions. Les juristes en début de carrière, mais aussi tous les autres juristes qui n'ont pas les mêmes priviléges financiers, ne doivent pas craindre de s'exprimer, à commencer par ceux et celles qui sont les plus vulnérables. Il est injuste de leur imposer le fardeau d'avoir à se battre pour que leur travail soit valorisé. Cela mène à la question d'alliance inclusive et de mentorat, et de défense de ceux et celles qui ne sont pas en position de se battre pour l'égalité.

VI. Recommandations

Les participantes à la table ronde et les répondantes au sondage ont proposé diverses façons d'accroître la transparence salariale et d'atteindre l'équité salariale. Le Forum des avocates s'est appuyé sur ces suggestions pour formuler plusieurs recommandations, regroupées en fonction de l'entité qui serait responsable de leur mise en œuvre.

Ces recommandations s'adressent aux juristes qui sont visés par la portée du présent projet ainsi qu'aux membres de l'ABC. Toutefois, de nombreuses recommandations peuvent être adaptées pour s'appliquer non seulement aux juristes, mais plus largement à tous ceux et celles qui travaillent au sein de la profession juridique, et possiblement au sein d'autres professions.

A. Dans la fonction publique

Les participantes à la table ronde ont proposé des façons dont les gouvernements fédéral, provinciaux et

territoriaux pourraient légiférer dans ce domaine :

1. Adopter une loi rendant obligatoire la divulgation publique de l'information sur la représentation des sexes et la rémunération à tous les échelons (y compris parmi les associés) chez les employeurs du secteur juridique (y compris les cabinets juridiques).
2. Adopter une loi interdisant les questions sur l'historique salarial dans le cadre du processus de recrutement.
3. Adopter un règlement interdisant l'utilisation, dans le cadre des contrats d'emploi, de dispositions de non-divulgation relatives à la rémunération, et rendant ces dispositions antérieures inexécutables. Toute violation ou tout contournement d'un tel règlement entraînerait nécessairement des conséquences.

La portée du présent projet ne consistait pas à analyser les lois provinciales, canadiennes et d'autres pays en matière d'équité salariale et de transparence salariale²⁵.

B. Chez les ordres professionnels de juristes

Les organismes de réglementation de la profession juridique sont les entités qui sont les plus investies du pouvoir d'imposer des changements aux milieux de travail juridiques. Les ordres professionnels de juristes réglementent la profession dans l'intérêt public. L'équité entre les sexes, y compris au sein de la profession juridique, est dans l'intérêt public.

4. Recueillir des données salariales et créer une base de données publique en ligne qui présente la rémunération ventilée par domaine de pratique, année d'appel, type et taille du milieu de travail, emplacement et données démographiques.
5. Exiger des milieux de travail juridiques qu'ils déclarent, de façon annuelle, les fourchettes de rémunération des juristes à tous les échelons et qu'ils cernent les écarts selon le sexe, tout en prenant les mesures de confidentialité appropriées.
6. Effectuer des vérifications annuelles de l'équité salariale dans divers milieux de pratique (pratique privée, en entreprise, sans but lucratif, fonction publique, etc.) et publier les résultats.
7. Mettre en œuvre une formation obligatoire pour tous les juristes afin d'éliminer les préjugés implicites, y compris les préjugés qui influent sur les décisions de rémunération et d'avancement professionnel, et fournir des stratégies concrètes pour rejeter les préjugés.

C. À l'Association du Barreau Canadien

L'ABC peut utiliser sa structure et ses ressources pour renseigner les juristes sur les questions d'équité salariale et défendre les changements systémiques.

8. Créer des ressources, y compris des programmes de formation continue et des trousseaux d'outils, pour aider les juristes à promouvoir l'équité salariale dans leur milieu de travail, faire des recherches sur les données salariales au sein de la profession juridique et sur les tendances en matière d'embauche, pour négocier leur rémunération et s'orienter à l'égard des examens de la rémunération et du rendement.
9. Élaborer des ressources pour les milieux de travail (y compris les entreprises, les organismes sans but lucratif et les cabinets de petite ou de moyenne taille) afin d'examiner les structures de rémunération dans une optique de diversité et d'inclusion.
10. Élaborer des exemples de politiques s'appliquant aux milieux de travail juridiques, particulièrement les cabinets juridiques, sur la façon de récompenser et de reconnaître le travail « non facturable ».

²⁵ Veuillez vous reporter à l'annexe C pour ce qui concerne les lois canadiennes en matière d'équité salariale.

D. Dans les milieux de travail juridiques

Les milieux de travail juridiques sont aux premières lignes des questions d'équité salariale. L'amélioration des politiques touchant les milieux de travail juridiques serait la façon la plus efficace d'améliorer l'équité salariale au sein de la profession.

11. Évaluer les modèles de rémunération dans une optique de diversité, d'équité et d'inclusion. Cela peut comprendre une formation sur les préjugés implicites.
12. Établir des politiques de rémunération qui énoncent l'échelle salariale et les critères de prime ou leurs équivalents (le cas échéant), décrivent le processus de rémunération, établissent qui sont les décideurs dans ce processus et énumèrent tous les facteurs qui influent sur les décisions en matière de rémunération.
13. Examiner de façon critique toute politique de confidentialité applicable à la rémunération du point de vue de l'équité.
14. Chercher des occasions d'accroître la transparence en matière de rémunération. Par exemple, les comités d'associés pourraient envisager un modèle de rémunération « ouvert » au sein de ce partenariat (c.-à-d. de la transparence concernant la rémunération des associés).
15. Ne pas pénaliser, que ce soit de façon directe ou indirecte, les employés qui choisissent de divulguer leur rémunération.
16. En ce qui concerne les congés :
 - a) encourager les parents à prendre leur congé parental, peu importe leur sexe ou leur situation familiale;
 - b) encourager et normaliser la prise d'autres formes de congé (p. ex., pour le retour aux études, prendre soin d'une personne ou voyager) chez l'ensemble des juristes;
 - c) créer des mécanismes (p. ex. comités, ressources humaines, politiques) pour examiner et superviser les congés des juristes, notamment :
 - i) la participation en milieu de travail avant et pendant les congés;
 - ii) la distribution des dossiers d'un juriste pendant un congé;
 - iii) la récupération des dossiers par le juriste à son retour d'un congé et la répartition de travail supplémentaire.
17. Mettre en œuvre des programmes officiels de perfectionnement des juristes pour savoir aborder les réalités de la profession juridique en ce qui concerne les inégalités en milieu de travail; par exemple, en offrant a) des possibilités aux juristes qui risquent de vivre des inégalités salariales (p. ex., femmes, minorités) et b) un soutien ciblé à des moments clés des parcours professionnels des juristes (p. ex., au retour d'un congé parental, lors de la transition vers de nouveaux domaines de pratique ou de spécialisation).
18. Récompenser non seulement les résultats individuels, mais aussi les contributions qui favorisent la durabilité et la croissance de l'organisation (p. ex., perfectionnement des talents, participation à des comités, participation bénévole, allocutions publiques, leadership au sein des ordres professionnels de juristes).
19. Encourager les personnes et les alliés dans les milieux de travail juridiques qui ne sont pas issus de groupes en quête d'équité à s'exprimer et à demander des politiques plus inclusives.

VII. Remerciements

Le Forum des avocates tient à souligner le généreux soutien du Fonds pour le Droit de demain de l'ABC.

La présente initiative de recherche et le présent rapport n'auraient pu être réalisés sans l'appui du comité de direction du Forum des avocates, en particulier du Comité de l'équité salariale : Sabrina A. Bandali (présidente), Carly Romanow, Jennifer Taylor, Catherine Ewasuik, Angela Ogang, Patricia Gamliel, Aarohi Kumar et Manar Srajeldin. Marina Ceclan, agente de liaison pour le Forum des avocates, a joué un rôle déterminant dans le soutien des travaux du Comité ainsi que dans la planification et l'exécution de la Table ronde. Nous remercions également les personnes qui ont contribué à l'animation et la prise de notes lors des séances de groupes de discussion de la Table ronde.

Le Forum des avocates tient également à remercier Erin C. Cowling d'avoir corédigé le rapport et pour ses travaux à l'appui du Forum des avocates.

Enfin, le Forum des avocates remercie toutes les personnes qui ont participé aux groupes de discussion de la Table ronde et qui ont répondu au sondage, qui ont généreusement donné de leur temps pour partager leurs histoires et échanger leurs opinions afin de contribuer à susciter le changement au sein de la profession juridique.

VIII. ANNEXE A : Questions du sondage

Le présent sondage, qui est entièrement anonyme, vise à recueillir les données individuelles et de nature plus délicate que les participants et participantes pourraient ne pas avoir été à l'aise divulguer dans le cadre des séances de groupe de discussion. Veuillez prévoir environ 5 à 10 minutes pour y répondre.

1. Avant aujourd’hui, auriez-vous dit qu’il existe un problème d’équité salariale entre les sexes dans la profession juridique? (O/N)
 - a. Si la réponse est NON (*la question suivante s’affiche uniquement si la participante a répondu non*):
 - i. La discussion d’aujourd’hui vous a-t-elle fait changer d’idée? (O/N)
Veuillez fournir des commentaires. (*réponse courte*)
2. Depuis combien de temps exercez-vous le droit? (*sélectionnez une réponse*)
 - a. 0 à 5 ans
 - b. 5 à 10 ans
 - c. 10 à 15 ans
 - d. 15 à 20 ans
 - e. 20 à 25 ans
 - f. 25 ans et plus
3. Estimez-vous que votre équité salariale s’est améliorée depuis que vous avez commencé à pratiquer le droit?
(*choix multiples : s'est améliorée; s'est détériorée; est restée la même; je n'ai jamais connu d'inégalité salariale, je ne sais pas*)
4. Estimez-vous que l’équité salariale entre les sexes s'est améliorée en général depuis que vous avez commencé à pratiquer le droit? (sur une échelle de 1 « pas du tout » à 5 « l’équité salariale a été atteinte et il n'existe plus d'écart salarial entre les sexes »)
5. Pensez-vous que l’un des marqueurs d’identité suivants a également une incidence sur la rémunération? (*Cochez toutes les réponses qui s’appliquent*)
 - a. Origine ethnique
 - b. Racialisation
 - c. Langue maternelle autre que l’anglais ou le français
 - d. Formation à l’étranger
 - e. Orientation sexuelle
 - f. Autre (*veuillez préciser*)
6. Y a-t-il un autre aspect de votre identité (autre que votre identité de genre; p. ex., la race, l’origine ethnique, le lieu d’origine, l’ascendance, la religion, l’orientation sexuelle, l’expression du genre, une incapacité physique ou mentale, l’état matrimonial, la situation familiale ou autre) qui a, selon vous, influencé votre rémunération? (*Cochez toutes les réponses qui s’appliquent et précisez brièvement ce que « autre » désigne, le cas échéant*)

7. Quelle catégorie décrit le mieux votre milieu de pratique? (*sélectionnez une seule réponse*)
- Cabinet privé (*sélectionnez un seul des choix suivants*)
 - Petit (1 à 15 juristes)
 - Moyen (15 à 100 juristes)
 - Grands (plus de 100 juristes)
 - En entreprise
 - Dans la fonction publique
 - Organisme sans but lucratif (ONG, clinique d'aide juridique, organisation de la société civile)
 - Autre (*veuillez préciser*)
8. Quel est votre rôle au sein de votre organisation? (*sélectionnez une seule réponse*)
- Employé
 - Propriétaire
 - Autre (c.-à-d. partenaire non associé, conseiller juridique) (*veuillez préciser par une courte réponse*)
9. Contribuez-vous aux décisions de rémunération de votre organisation (O/N)
10. Si OUI (*la question 10 (a) s'affiche uniquement si la réponse à la question 9 est « oui »*):
- Je suis membre du comité qui détermine la rémunération.
 - Je participe activement aux discussions concernant ma rémunération.
 - Je fournis une autoévaluation qui détermine ma rémunération.
 - Autre (*veuillez préciser*)
11. Dans quelle fourchette votre rémunération annuelle se situe-t-elle, en excluant les primes? (*veuillez choisir une seule réponse*)
- Moins de 50 000 \$
 - 50 001 à 100 000 \$
 - 100 001 \$ à 150 000 \$
 - 150 001 \$ à 200 000 \$
 - 200 001 \$ à 250 000 \$
 - 250 001 \$ à 300 000 \$
 - 300 001 \$ à 350 000 \$
 - 350 001 \$ et plus
12. Les primes font-elles partie de votre structure de rémunération? (O/N)
13. Si OUI (*les questions 13 a) et b) s'affichent uniquement si la réponse à la question 12 est « oui »* :
- À laquelle des fourchettes votre prime annuelle de l'an dernier correspondait-elle? (*veuillez choisir une seule réponse*)
 - Moins de 1 000 \$
 - 1 000 \$ à 5 000 \$
 - 5 000 \$ à 10 000 \$

- iv. 10 000 à 15 000 \$
 - v. 20 000 à 30 000 \$
 - vi. 40 000 \$ et plus
 - vii. Autre (p. ex., jours de congé, rémunération non financière, veuillez préciser) (*réponse courte*).
- b. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la structure de primes de votre cabinet? (*cochez toutes les réponses qui s'appliquent*)
- i. Seuls les facteurs monétaires (heures facturables, frais, ventes croisées, reçus de prospection de clientèle, etc.).
 - ii. Seuls les facteurs subjectifs (participation à des activités ou comités du cabinet, mentorat de juristes débutants et d'étudiants, qualité du travail, etc.).
 - iii. Une combinaison égale de facteurs monétaires et subjectifs.
 - iv. Les deux types de facteurs sont considérés, mais les facteurs monétaires ont plus de poids que les autres.
 - v. Les deux types de facteurs sont considérés, mais les facteurs subjectifs ont plus de poids que les autres.
 - vi. Échelle fixe selon l'ancienneté.
 - vii. Autre (*veuillez préciser*)
14. Dans quelle mesure êtes-vous à l'aise de discuter de votre rémunération avec les autres? (sur une *une échelle de 1 « très mal à l'aise, je n'en parle pas » à 5 « très à l'aise d'en parler avec qui que ce soit »*)
15. Estimez-vous que votre rémunération et que la structure de rémunération qu'utilise votre organisation sont équitables? (*O/N*)
16. Votre contrat de travail ou les politiques de votre cabinet vous interdisent-ils de discuter de votre rémunération avec d'autres personnes? (*O/N*)
17. Si OUI (*la question 17 s'affiche uniquement si la réponse à la question 16 est « oui »*):
- a. Parlez-vous tout de même de votre rémunération avec d'autres personnes? (*O/N*)
18. Êtes-vous au courant de la rémunération des autres au sein de votre organisation? (*O/N*)
19. Si OUI (*la question 19 s'affiche uniquement si la réponse à la question 18 est « oui »*):
- a. De qui connaissez-vous les salaires? (*Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent*)
 - i. Étudiants
 - ii. Avocats subalternes
 - iii. Pairs
 - iv. Gestionnaires et avocats plus chevronnés
20. Comment votre organisation détermine-t-elle votre rémunération? (*sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent*)
- i. Seuls les facteurs monétaires (heures facturables, frais, ventes croisées, reçus de prospection de clientèle, etc.).
 - ii. Seuls les facteurs subjectifs (participation à des activités ou comités du cabinet, mentorat, qualité du travail, etc.).
 - iii. Une combinaison égale de facteurs monétaires et subjectifs.

- iv. Les deux types de facteurs sont considérés, mais les facteurs monétaires ont plus de poids que les autres.
 - v. Les deux types de facteurs sont considérés, mais les facteurs subjectifs ont plus de poids que les autres.
 - vi. Échelle fixe selon l'ancienneté.
 - vii. Je négocie ma rémunération.
 - viii. Je ne sais pas.
 - ix. Autre (*veuillez préciser*)
21. Votre organisation est-elle transparente quant à la façon dont la rémunération est déterminée pour les avocats débutants? (*sur une échelle de 1 « totalement opaque – je connais seulement ma propre rémunération » à 5 « totalement transparente – la rémunération de tous les avocats débutants m'est connue ou accessible »*)
- a. Veuillez fournir des commentaires. (*réponse courte*)
22. Votre organisation est-elle transparente quant à la façon dont la rémunération est déterminée pour les avocats chevronnés? (*sur une échelle de 1 « totalement opaque – je connais seulement ma propre rémunération » à 5 « totalement transparente – la rémunération de tous les avocats chevronnés m'est connue ou accessible »*)
- a. Veuillez fournir des commentaires. (*réponse courte*)
23. Avez-vous déjà contesté votre rémunération ou soulevé des questions connexes? (*O/N*)
24. Si NON (*la question 24 s'affiche uniquement si la réponse à la question 23 est « non »*):
- a. Pourquoi? (*Réponse courte*)
25. Si OUI (*les questions 25 (a) à (d) s'affichent uniquement si la réponse à la question 23 est « oui »*):
- a. Comment aviez-vous procédé? (*sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent*)
 - i. J'en ai parlé à un superviseur immédiat.
 - ii. J'ai eu cette discussion lors d'une évaluation du rendement.
 - iii. J'ai recouru à un processus formel d'examen et d'appel de la rémunération.
 - iv. Autre (*veuillez préciser*)
 - b. Votre problème a-t-il été résolu? (*O/N*)
 - c. Quel a été votre sentiment à l'égard du processus utilisé? (*sur une échelle de 1 « horrible » à 5 « très satisfaisant »*)
 - d. Quel a été votre sentiment à l'égard du résultat obtenu? (*sur une échelle de 1 « horrible » à 5 « très satisfaisant »*)
26. Avez-vous d'autres commentaires au sujet de votre rémunération ou de la structure de rémunération qu'utilise votre organisation? (*réponse courte*)
27. Seriez-vous en faveur d'une déclaration obligatoire de la rémunération dans les milieux de travail juridiques, que cela soit à l'intention des barreaux ou du gouvernement. (*O/N*)
28. Si NON (*la question 28 s'affiche uniquement si la réponse à la question 27 est « non »*):
- a. Pourquoi ne l'êtes-vous pas? (*sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent*)
 - i. Cette question ne relève pas de la responsabilité du barreau ni du gouvernement.
 - ii. Il en résulterait des préoccupations en matière de protection des renseignements personnels.

- iii. Ça ne servirait à rien pour améliorer l'équité salariale entre les sexes.
 - iv. Il en résulterait des conflits dans le milieu de travail.
 - v. Il en résulterait la rémunération trop élevée de certaines personnes.
 - vi. Je ne voudrais pas que les clients connaissent mon salaire.
 - vii. Autre (*veuillez préciser*)
29. Si OUI (*la question 29 s'affiche uniquement si la réponse à la question 27 est « oui »*):
- a. Pourquoi? (*sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent*)
 - i. Cela contribuerait à promouvoir l'équité salariale entre les sexes.
 - ii. Il en résulterait plus de transparence et de confiance dans le milieu de travail.
 - iii. Cela aiderait les membres de la profession à négocier leur rémunération.
 - iv. Autre (*veuillez préciser*)

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à ce sondage!

IX. Annexe B : Questions pour les divers groupes de discussion

1. **(10 minutes) Lacunes dans les données au Canada :** Commencez par discuter du manque apparent de transparence en matière de rémunération au Canada et des points de vue des participantes à cet égard :
 - a. Estimez-vous que les conversations sur la rémunération sont de nature délicate? Si oui, pourquoi?
 - *Avez-vous déjà discuté de rémunération avec une autre personne? Comment cela s'était-il passé?*
 - *Quelqu'un vous a-t-il déjà posé des questions au sujet de votre rémunération? Comment cela vous avait-il fait vous sentir?*
 - b. Quels sont les obstacles à la transparence ou à la franchise dans les milieux de travail juridiques?
2. **(20 minutes) Perceptions relatives à l'écart salarial entre les sexes :** En supposant que le Canada suit les mêmes tendances que celles observées aux États-Unis et au Royaume-Uni, il existe une inégalité salariale entre les sexes dans la profession juridique dans notre pays.
 - a. Selon votre expérience, est-ce effectivement le cas?
 - Avez-vous observé des inégalités salariales entre les sexes au sein de la profession juridique au Canada?
 - Avez-vous déjà soupçonné une telle inégalité?
 - Avez-vous, au contraire, fait l'expérience d'une équité salariale?
 - b. Le manque de transparence est-il une chose dont on doit s'inquiéter?
 - Des milieux de travail qui font preuve de transparence à l'égard de la rémunération seraient-ils plus égaux?
 - Avez-vous déjà tenté d'obtenir de la transparence en matière de rémunération? Cela avait-il fonctionné?
 - c. Quels sont les autres facteurs en cause? Qu'est-ce qui maintient ou perpétue l'inégalité salariale dans notre profession?
3. **(10 minutes) Opinion :** Quel est le lien entre le congé parental et la rémunération, et devrait-il exister un tel lien?
 - Quelle a été votre expérience personnelle du congé parental?
 - Qu'avez-vous constaté quant à l'expérience de vos collègues qui ont pris un congé parental?
 - À votre avis, le fait qu'une personne prenne un congé parental devrait-il avoir une incidence sur sa rémunération?
4. **(20 minutes) Solutions :** Quelles sont les améliorations que peuvent apporter les juristes et les milieux de travail juridiques?
 - a. Que doivent faire les cabinets ou les milieux de travail juridiques pour améliorer l'équité salariale?
 - b. Que peuvent faire les individus pour remédier à l'inégalité salariale?
 - c. Quel rôle doit jouer l'organisme de réglementation (p. ex. les barreaux)?
 - d. À quel niveau croyez-vous que des changements devraient être apportés (à l'échelle individuelle, du cabinet/de l'organisation, de l'organisme de réglementation)? À qui doit incomber la tâche de remédier à l'inégalité salariale?
 - e. À quel niveau les changements auront-ils le plus d'impact?

X. Annexe C : Lois et disposition législatives canadiennes en matière d'équité salariale

À l'échelle fédérale

Loi sur l'équité salariale L.C. 2018, ch. 27, art. 416, [en ligne](#).

Règlement sur l'équité salariale DORS/2021-161, [en ligne](#).

Manitoba

Loi sur l'équité des salaires, CPLM c. P13, [en ligne](#).

Nouveau-Brunswick

Loi de 2009 sur l'équité salariale, LN-B 2009, c P-5.05, [en ligne](#).

Nouvelle-Écosse

Pay Equity Act, RSNS 1989, c 337, [en ligne](#).

Ontario

Loi sur l'équité salariale, LRO 1990, c P.7, [en ligne](#).

Île-du-Prince-Édouard

Pay Equity Act, RSPEI 1988, c P-2, [en ligne](#).

Québec

Loi sur l'équité salariale, RLRQ c E-12.001, [en ligne](#).

