



Programme du travail : Des milieux de travail équitables, sécuritaires et productifs

Conditions de travail souples

Commentaires reçus

Septembre 2016



Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à :

publicentre.edsc.gc.ca

Ce document est offert sur demande en médias substituts en composant
le 1 800 0-Canada (1-800-622-6232), téléscripteur (ATS) 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2016

droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

N° de cat. : Em12-23/2016F-PDF

ISBN : 978-0-660-06161-0

EDSC

N° de cat. : SSD-173-08-16F



Ottawa, Canada K1A 0J9



La quatrième révolution industrielle a amené le monde du travail à changer rapidement dû à l'arrivée d'une panoplie de nouvelles technologies, de l'Internet des objets ainsi que de l'informatique en nuages. Ces nouveautés ont une incidence fondamentale sur la façon dont le travail est organisé et elles créent des occasions d'offrir des milieux de travail plus souples. Les conditions de travail souples peuvent profiter tant aux travailleurs qu'aux entreprises, et de nombreuses entreprises dans le monde ont déjà tiré grandement profit de l'instauration de telles conditions dans leur milieu de travail.

Le gouvernement du Canada reconnaît que les Canadiens ont besoin d'aide pour atteindre un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et personnelles, et c'est pourquoi nous avons lancé des consultations comme première mesure visant à octroyer le droit de demander des conditions de travail souples au Canada.

Afin de recueillir des avis sur la façon d'octroyer le droit véritable de demander des conditions de travail souples dans les milieux de travail sous réglementation fédérale en vertu du *Code canadien du travail*, nous avons mené de vastes consultations auprès du public et des intervenants.

Je suis ravie que des centaines de Canadiens aient participé aux consultations en ligne et qu'ils aient partagé ouvertement leurs points de vue et leurs expériences personnelles. Plus de 60 intervenants, y compris des employeurs et des associations d'employeurs, des syndicats et des organisations syndicales, des groupes de revendication, des universitaires et bien d'autres encore ont également pris le temps de nous rencontrer ou de nous envoyer leurs commentaires par écrit. Je suis reconnaissante de pouvoir bénéficier de leurs précieuses idées et expertises et de connaître leurs besoins dans des situations particulières. Les commentaires émis par tous les participants nous ont donné un large et riche aperçu des besoins en matière de conditions de travail souples.

Ce rapport présente un aperçu de ce dont les Canadiens nous ont fait part au cours de ces consultations à propos des avantages et des défis associés au droit de demander des conditions de travail souples ainsi que de la façon dont ce droit devrait être octroyé.

J'aimerais remercier tous les participants qui ont contribué à l'élaboration d'une nouvelle politique fondée sur des données probantes qui entraînera un réel changement dans la vie des Canadiens cherchant à trouver un équilibre entre leur travail, leur famille et leurs autres priorités.

L'honorable MaryAnn Mihychuk, C.P., députée

Table of Contents

1	I Introduction
3	II Conditions de travail souples
3	Utilisation
6	Avantages
8	Défis
13	III Droit de demander des conditions de travail souples
13	Faire une demande
17	Répondre à une demande
18	Refuser une demande
21	IV Mise en œuvre
21	Changer la culture du milieu de travail
22	Conformité et application de la loi
25	Évaluer les progrès : collecte de données, analyse et suivi
27	V Prochaines étapes
29	ANNEXE A Participation en ligne
33	ANNEXE B Commentaires écrits
35	ANNEXE C Participation aux tables rondes

I

Introduction

Les conditions de travail souples permettent à l'employé de changer, de façon temporaire ou permanente, son horaire de travail, le nombre d'heures travaillées ou son lieu de travail, ou encore de prendre congé pour s'acquitter de responsabilités à l'extérieur du travail. Ces conditions jouent un rôle important, car elles permettent aux employés et aux employeurs de s'adapter aux réalités professionnelles, sociales et économiques d'aujourd'hui. En effet, pour les employés, elles constituent un moyen de mieux gérer les exigences souvent concurrentes de leur travail rémunéré ainsi que leurs responsabilités personnelles et familiales à l'extérieur du travail. Quant aux employeurs, ils les utilisent pour accroître la productivité ainsi qu'offrir des environnements de travail inclusifs et positifs afin d'attirer et de maintenir en poste des employés compétents indispensables à l'entreprise.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à modifier le *Code canadien du travail* (le *Code*) afin de donner aux travailleurs des entreprises relevant de la compétence fédérale le droit de demander à leur employeur des conditions de travail souples. Il s'est également engagé à respecter cet engagement en tenant des consultations avec le public canadien, les syndicats, les employeurs et d'autres intervenants et en veillant à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques fondées sur des faits.

L'honorable MaryAnn Mihychuk, ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail, a lancé des activités de consultation relatives aux conditions de travail souples le 16 mai 2016. Ces activités, prévues jusqu'au 30 juin 2016, ont offert aux Canadiens et aux intervenants divers moyens de faire part de leurs opinions et de leurs expériences concernant les conditions de travail souples, le droit de demander de telles conditions et les défis liés à sa mise en œuvre.

Les principaux moyens de participer aux consultations étaient les suivants :

- un sondage en ligne;
- les médias sociaux, notamment Twitter;
- un document de discussion visant à susciter des commentaires comprenant plusieurs questions;
- six tables rondes régionales tenues avec des intervenants clés (à Winnipeg, à Montréal, à Toronto, dans les provinces atlantiques du Canada, à Vancouver et dans le nord du Canada);
- une table ronde nationale tenue à Ottawa.

Plus de 1 260 Canadiens ont participé au sondage en ligne¹. Même si ce nombre ne constitue pas un échantillon représentatif, les réponses aux 34 questions à choix multiples et à développement obtenues ont offert un regard unique sur la façon dont les Canadiens perçoivent les conditions de travail souples et l'expérience qu'ils en ont. L'annexe A présente un aperçu des personnes ayant participé au sondage.

Sur les médias sociaux, on a utilisé les mots-clés #FlexibleWork et #ConditionsTravailSouples pour atteindre les Canadiens par l'entremise de Twitter. Plus de 20 gazouillis contenaient des renseignements au sujet des consultations et le lien menant vers une vidéo en ligne. Certains gazouillis publiés demandaient aux Canadiens s'ils avaient des conditions de travail souples; d'autres visaient à interroger les employeurs et les employés de secteurs particuliers au sujet de l'incidence de telles conditions sur leur milieu de travail. Ces gazouillis ont généré 42 gazouillis partagés ainsi que 22 « J'aime » de la part d'individus, de consultants, d'associations internationales et d'autres intervenants.

« Au Canada, les #ConditionsTravailSouples sont un sujet brûlant d'actualité. » [Traduction]

Un utilisateur de Twitter

Vingt commentaires écrits ont été soumis en réponse au document de discussion. Six ont été formulés par des employeurs et des associations d'employeurs, trois par des syndicats et des organisations syndicales, un par un universitaire et dix par des groupes d'intérêt (axés sur des questions comme la prestation de soins, la santé mentale et les maladies chroniques), des groupes communautaires et d'autres organisations (consulter l'annexe B pour voir la liste). En outre, une organisation syndicale, trois citoyens et deux universitaires ont soumis d'autres types de documents écrits concernant les conditions de travail souples, dont un exemplaire d'une publication.

Soixante-deux intervenants ont participé aux tables rondes régionales et nationale. Les intervenants représentaient au total 50 organisations différentes (18 employeurs et organisations patronales, 9 syndicats et organisations syndicales, 21 groupes d'intérêt, groupes communautaires et autres organisations, ainsi que 2 groupes de réflexion) et comptaient 7 universitaires. Les noms de ces organisations et universitaires se trouvent à l'annexe C.

Le présent rapport présente un aperçu des commentaires reçus dans le cadre des consultations. Fondé sur une analyse qualitative et, dans la mesure du possible, quantitative, il met en lumière les messages clés et fournit des renseignements additionnels au sujet des questions soulevées par les Canadiens et les intervenants ainsi que des expériences partagées concernant les trois secteurs suivants : les conditions de travail souples, le droit de demander des conditions de travail souples et la mise en œuvre de ce droit. La dernière section du rapport traite des prochaines étapes.

¹ Ce chiffre comprend tous ceux qui ont répondu à au moins une question du sondage. Certains participants n'ont pas répondu à toutes les questions. (Consultez l'annexe A pour de plus amples détails.)

II

Conditions de travail souples

Cette section présente un compte rendu des commentaires reçus dans le cadre des consultations au sujet de l'utilisation de conditions de travail souples ainsi que des avantages et des défis qui s'y rattachent.

Utilisation

Messages clés

- Les Canadiens et les intervenants ont indiqué, dans le cadre du sondage en ligne, des tables rondes et des commentaires écrits, que des conditions de travail souples étaient offertes dans de nombreux milieux de travail au Canada, notamment par l'entremise de politiques en matière de ressources humaines élaborées par les employeurs, de pratiques organisationnelles informelles ou de conventions collectives.
- La plupart des employeurs et des associations d'employeurs qui ont participé aux tables rondes ont indiqué qu'ils essayaient habituellement de répondre favorablement aux demandes de conditions de travail souples.
- Plus de 73 % (soit un peu plus de 600) des personnes qui ont répondu à la question du sondage leur demandant s'ils avaient fait une demande de conditions de travail souples au cours des cinq dernières années ont répondu par l'affirmative. Il semble que les deux conditions de travail souples les plus demandées soient des horaires et des lieux de travail flexibles.
- La plupart des répondants ayant présenté une demande de conditions de travail souples à leur employeur ont affirmé qu'elle avait été acceptée. Cependant, 3 personnes sur 10 soutiennent avoir essuyé un refus.
- Environ 27 % (226) des personnes qui ont répondu à la question du sondage leur demandant s'ils avaient fait une demande de conditions de travail souples au cours des cinq dernières années ont répondu par la négative. De ce nombre, plus d'un tiers (84) ont affirmé qu'à leur connaissance, aucune condition d'emploi souple ne leur était offerte, et 19 % (43) n'ont présenté aucune demande par crainte d'essuyer un refus.

« J'ai demandé à avoir congé pendant que mon mari combattait un cancer. J'ai pris un congé non payé pour l'aider à se rétablir à la suite de son opération. J'ai aussi demandé à pouvoir regrouper mes heures de dîner toutes les [deux] semaines afin de pouvoir l'accompagner à ses traitements de chimiothérapie, qui duraient presque toute la journée. » [Traduction]

Une répondante au sondage en ligne

Autres commentaires formulés

De nombreux employeurs, intervenants dans le domaine du travail et groupes d'intérêt ont indiqué, par l'entremise des tables rondes et de commentaires écrits, que les personnes qui examinaient des offres d'emploi privilégiaient maintenant souvent un travail offrant des conditions de travail souples plutôt qu'un travail offrant un salaire élevé ou des possibilités d'avancement.

La majorité des quelque 600 répondants qui ont affirmé avoir présenté une demande de conditions de travail souples au cours des cinq dernières années ont indiqué l'avoir fait afin de jouir d'une plus grande souplesse pour prendre soin de leur famille, gérer des problèmes de santé ou assumer d'autres responsabilités personnelles. Un certain nombre d'entre eux ont fait remarquer que leurs demandes ont été motivées par le désir de rester productifs et engagés dans leur milieu de travail.

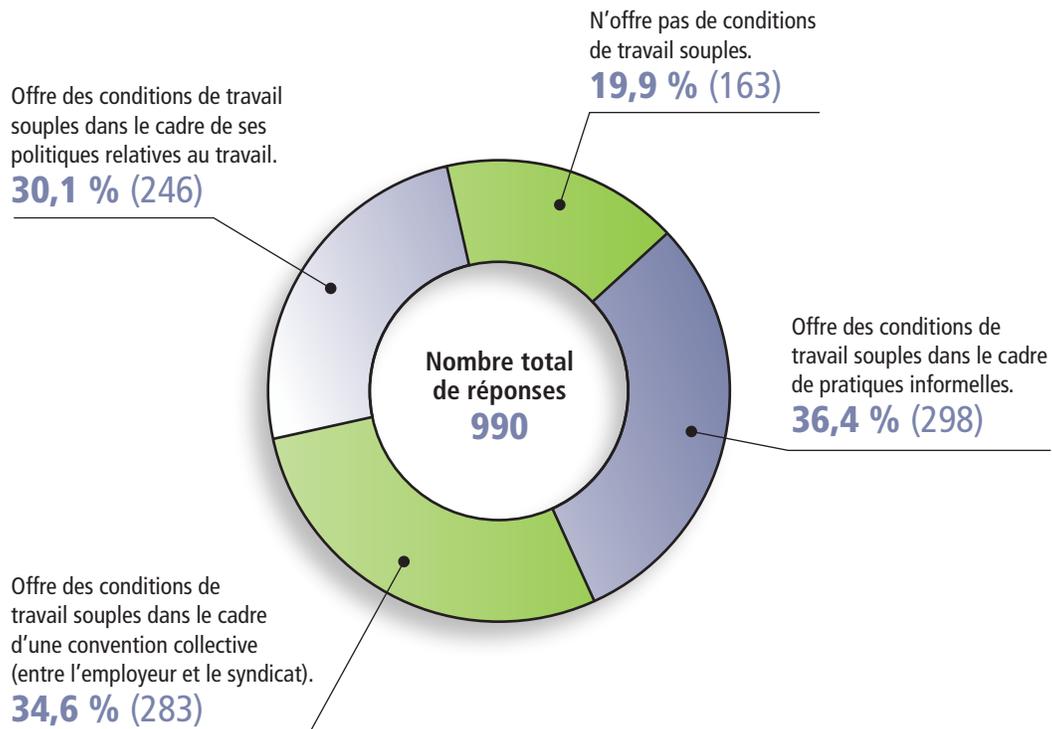
Les répondants au sondage en ligne ont indiqué que les options d'horaire variable, notamment des heures de début et de fin flexibles, des semaines de travail comprimées et des congés compensatoires, constituaient les types de conditions de travail souples les plus couramment offertes – et demandées – dans leur milieu de travail. Ceux qui ont indiqué avoir fait une demande ont affirmé qu'ils souhaitaient renégocier leurs heures de travail afin d'être en mesure d'aller chercher et reconduire leurs enfants à l'école, de prendre des rendez-vous chez le médecin ou avec d'autres professionnels aux heures qui leur conviennent, de s'occuper d'un problème de santé chronique ou ponctuel et de passer plus de temps, et du temps de meilleure qualité, avec leur famille.

Les options liées au lieu de travail flexible, par exemple faire du télétravail ou travailler dans les bureaux régionaux, se sont classées au deuxième rang des conditions de travail souples les plus offertes et les plus demandées indiquées par les répondants. Certains ont souligné que le télétravail et les autres types de travail à distance permettaient aux employés de réduire les coûts liés au travail et comportaient des avantages sur le plan environnemental.

Bien que cet aspect ait été mentionné moins fréquemment, certains répondants ont signalé que leur milieu de travail offrait des heures de travail flexibles, notamment le partage de poste et le travail à temps partiel. Ils ont souligné que ce sont souvent les employés plus âgés ou atteints d'une maladie chronique et souhaitant demeurer actifs sur le marché du travail qui utilisent ces options ou encore les employés qui effectuent un retour au travail à la suite d'un congé parental ou d'un autre type de congé.

Quoique moins fréquemment mentionné dans l'ensemble, certains répondants ont signalé que leurs employeurs offraient diverses options de congés payés et non payés, y compris des congés de maladie et pour obligations familiales de courte et de longue durée, l'étalement du revenu, et des congés d'études et de décès. Un certain nombre d'entre eux ont en outre affirmé avoir été en mesure d'organiser leurs congés de manière à satisfaire leurs besoins en matière de souplesse.

Veillez répondre à la question suivante selon vos connaissances (sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent). Mon milieu de travail actuel :



Données recueillies dans le cadre du sondage en ligne

* Veuillez noter que la somme des pourcentages des quatre réponses ne totalise pas 100% puisque les participants pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

Près du tiers (193) des répondants qui ont fait une demande de conditions de travail souples ont affirmé avoir essayé un refus. Les motifs de refus mentionnés par les répondants étaient nombreux : exigences opérationnelles; lieux de travail fonctionnant selon des heures d'exploitation déterminées; postes nécessitant la rencontre de clients; absence de politiques régissant le travail à domicile; souci d'équité des employeurs ou crainte de voir d'autres employés leur présenter des demandes semblables. Certains répondants ont indiqué que leur employeur n'avait pas donné suite à leur demande. D'autres ont affirmé avoir reçu de l'information sur la façon d'utiliser leurs congés de maladie ou leurs congés annuels de façon à bénéficier de la souplesse nécessaire.

Avantages

Messages clés

- Les répondants et les intervenants ont reconnu que les conditions de travail souples faisaient partie des réalités professionnelles d'aujourd'hui et qu'elles devaient être prises en considération. Dans l'ensemble, ils étaient d'avis que ces conditions comportaient de nombreux avantages pour les employés et les employeurs, notamment :
 - la réduction des taux d'absentéisme et de « présentéisme » (une diminution du rendement au travail);
 - des employés en meilleure santé qui se sentent en mesure de soutenir leur famille et leurs amis;
 - un processus de recrutement et de maintien en poste plus efficace, particulièrement en ce qui touche la génération du millénaire, les travailleurs qui doivent concilier des responsabilités professionnelles et la prestation de soins, et les travailleurs âgés;
 - des milieux de travail diversifiés, inclusifs, engagés et sains;
 - une présence accrue des employés souffrant d'une maladie chronique, d'une incapacité ou d'un trouble mental sur le marché du travail;
 - l'accroissement de la productivité et l'utilisation de méthodes de travail plus novatrices et efficaces.
- Dans l'ensemble, on estimait que les conditions de travail souples avaient des répercussions concrètes et positives pour de nombreux employés (p. ex., les employés qui doivent concilier des responsabilités professionnelles et la prestation de soins, les employés de la génération du millénaire, les travailleurs âgés, et les employés ayant une incapacité), et que pour préserver ces avantages, il ne fallait pas considérer les conditions de travail souples comme une solution pouvant à elle seule répondre à tous les besoins.

« Je suis plus productif, car je peux composer avec les obligations de ma vie personnelle sans que cela m'empêche de travailler. Je suis également moins stressé, car le travail ne s'accumule pas et je peux assumer mes responsabilités personnelles, par exemple participer aux activités scolaires de mes enfants et aller à des rendez-vous, etc. »

[Traduction]

Un répondant au sondage en ligne

« Étant un chef de famille monoparentale, il est hors de question que je postule les emplois payants. Je sais que je ne serai pas en mesure de conserver mon emploi en raison des responsabilités que j'ai envers mon fils. En fait, j'aimerais qu'on m'offre des conditions de travail plus souples... Si on nous offrait plus de souplesse, je crois que cela changerait énormément de choses, et que beaucoup plus de parents monoparentaux seraient en mesure de faire des semaines de travail entières. » [Traduction]

Un répondant au sondage en ligne

« Un diagnostic de sclérose en plaques ne devrait pas signifier qu'une personne devrait abandonner son travail... Mais dans la réalité, de nombreuses personnes croient qu'elles n'ont pas le choix de quitter leur emploi, même si elles souhaitent continuer à travailler et qu'elles sont en mesure de le faire. » [Traduction]

Multiple Sclerosis International
Commentaire écrit soumis le 29 juin 2016

Autres commentaires formulés

Les consultations ont mis en évidence que les Canadiens considèrent que la possibilité de passer plus de temps de qualité en famille constitue l'un des principaux avantages offerts par les conditions de travail souples. Des intervenants et des organisations autochtones du Nord ont affirmé que cet aspect était particulièrement important dans leur région, car il est fréquent que les responsabilités familiales soient liées à des responsabilités ou à des pratiques culturelles (p. ex., la chasse, la pêche et la récolte).

En outre, pratiquement tous les intervenants et les répondants au sondage en ligne ont souligné l'importance des conditions de travail souples pour les travailleurs devant concilier des responsabilités professionnelles et la prestation de soins, et pour leurs employeurs. Des répondants ont signalé que la prestation de soins à un enfant ou à une personne âgée constituait l'une des principales raisons justifiant la demande de conditions de travail souples, certains faisant même remarquer que le travail à temps partiel constituait parfois la seule option valable pour les femmes devant assumer de telles responsabilités de façon intensive. Plusieurs commentaires écrits soulignent que les conditions de travail souples sont susceptibles d'avoir un effet transformateur sur la société canadienne en incitant les hommes à jouer un rôle accru en ce qui touche la prestation de soins.

Des groupes d'intérêt, ainsi que plusieurs organisations patronales et syndicales et des universitaires ont souligné que les conditions de travail souples étaient tout particulièrement importantes pour les employés ayant une invalidité comme la sclérose en plaques ou l'arthrite, ou souffrant de troubles mentaux et dont les symptômes sont considérés comme épisodiques (c'est-à-dire que des périodes de bonne santé peuvent être interrompues par des périodes imprévisibles de maladie et d'invalidité qui ont une incidence sur leur capacité de travailler). Pour ces personnes, les conditions de travail souples sont un moyen de gérer les symptômes, de demeurer productifs et de maintenir leur qualité de vie.

« Il peut arriver qu'un aîné dise à un proche ou à un membre de la communauté qui occupe un emploi qu'il souhaiterait vraiment avoir de la viande de phoque fraîche. La personne peut alors se sentir obligée de prendre un congé pour aller chasser le phoque, si cela survient pendant la saison de la chasse. À notre époque, un chasseur inuit doit avoir de l'argent pour se procurer de l'équipement et des accessoires de chasse. Cela signifie qu'il doit avoir un emploi pour pouvoir acheter ce matériel. En revanche, s'il travaille, il n'a pas nécessairement le temps d'aller chasser. L'importance d'offrir des aliments nutritifs de qualité à la communauté, le rôle de chasseurs et la transmission des pratiques culturelles doivent être valorisés et pris en compte, et ce, tout autant que les questions économiques liées au salaire. » [Traduction]

Nunavut Tunngavik Inc.

« Les conditions de travail souples, les congés et les autres avantages offerts aux employés sont d'importants outils de recrutement et de maintien en poste, et les dirigeants des banques en sont bien conscients, car ils sont confrontés à la concurrence des autres employeurs, qui souhaitent également embaucher des employés compétents. » [Traduction]

Association des banquiers canadiens
Commentaire écrit soumis le 30 juin 2016

De plus, deux organisations syndicales ont souligné que les conditions de travail souples permettaient aux employés victimes de violence familiale de bénéficier d'un milieu de travail sécuritaire et protégé et de conserver leur emploi. Elles ont également mentionné les avantages que constituaient les horaires flexibles, ou le changement d'heures de quarts ou de lieu de travail pour ces personnes. Elles ont en outre proposé d'envisager l'introduction de congés payés pour les victimes de violence familiale dans le cadre de la partie III du *Code*.

Dans l'ensemble, les employeurs et les organisations patronales estiment que lorsqu'elles sont bien utilisées, les conditions de travail souples permettent de favoriser l'innovation et d'accroître la productivité. Ils ont ajouté qu'il s'agissait déjà d'un élément important pour attirer des employés compétents et les retenir, ainsi que pour favoriser la diversité en milieu de travail.

Défis

Messages clés

- Les répondants au sondage et les intervenants conviennent que la promotion de conditions de travail souples présente de nombreux défis qui, dans certains cas, sont particulièrement importants.
- Au cours des consultations, quatre principaux défis ont été relevés :
 - le fait de trouver un ensemble de mesures appropriées afin de promouvoir la souplesse;
 - les aspects financiers pour les employeurs et les employés;
 - les pratiques de travail et les cultures existantes dans les milieux de travail;
 - certains éléments pris dans le contexte élargi des droits du travail.

« Mon gestionnaire ne croit pas que le télétravail ou un horaire comprimé permette d'offrir un excellent service. En fait, les membres de la haute direction croient que le fait d'offrir des services généraux signifie que vous devez être au bureau [cinq] jours par semaine; ils craignent que notre absence soit un fardeau pour les clients étant donné qu'ils doivent être en mesure de communiquer avec nous en tout temps. » [Traduction]

Un répondant au sondage en ligne

Autres commentaires formulés

S'appuyant sur le principe qu'il n'existe pas une solution universelle, plusieurs organisations patronales et syndicales et au moins un groupe de réflexion ont souligné qu'il était souvent difficile d'estimer les besoins en matière de souplesse, et qu'il était important que les employeurs puissent offrir des conditions de travail souples qui répondent aux exigences de souplesse occasionnelles, à court terme et à long terme. On a également fait remarquer qu'il était important que les employés, les employeurs et les décideurs reconnaissent que bien que les concepts soient liés, il existe une différence entre des conditions de travail souples et la liberté de s'absenter du travail.

Un autre sujet récurrent de discussion parmi les intervenants et d'autres acteurs consistait en l'importance de concilier les besoins des employés et des employeurs. Comme plusieurs l'ont fait remarquer, même s'il existe des similitudes, les besoins en matière de souplesse sont motivés par des raisons distinctes, soulèvent des questions et des préoccupations différentes, et ont des répercussions diverses sur les employés et les employeurs.

En outre, tous s'entendaient pour dire qu'il était possible que des conditions ne s'appliquent pas à certains emplois. Des intervenants ont souligné que la mise en œuvre de conditions de travail souples pouvait représenter un défi considérable dans les secteurs qui fonctionnent selon un mode d'exploitation permanente ou un régime de travail continu, notamment l'industrie du transport aérien, ferroviaire et routier, ainsi que les petites et moyennes entreprises où les ressources permettant de favoriser la souplesse sont souvent très limitées.

Un certain nombre d'employeurs, d'organisations patronales et de syndicats ont souligné que les conditions de travail souples représentaient parfois un défi important dans les milieux de travail du Nord.

Comme l'ont fait remarquer plusieurs employeurs, les horaires flexibles constituent l'une des conditions que les entreprises peuvent utiliser pour attirer des employés compétents dans la région et faire en sorte qu'ils y restent. Toutefois, ils ont aussi indiqué qu'il était plus difficile de répondre aux besoins de congés souples, car il n'est pas facile de remplacer la main-d'œuvre étant donné la situation du marché du travail de la région. En conséquence, dans la plupart des cas, lorsqu'un employé prend congé, son poste demeure vacant.

« De nombreux employeurs affirment qu'ils offrent des horaires de travail souples; mais en vérité, ils refusent d'honorer leurs engagements ou renvoient les personnes qui demandent de tels horaires. » [Traduction]

Un répondant au sondage en ligne

Les employeurs et les associations d'employeurs ont souligné les répercussions financières associées aux conditions de travail souples, accordant une attention particulière aux coûts liés à l'embauche d'employés temporaires pour remplacer ceux qui ont modifié leur horaire de travail ou sont en congé, ainsi que les coûts liés à la mise en place de technologies pour les employés qui travaillent en dehors des bureaux.

Des groupes d'intérêt ont souligné que les changements apportés aux horaires, aux heures et aux lieux de travail – y compris se tourner vers un emploi à temps partiel – pouvaient avoir des répercussions négatives sur la paye ou les avantages sociaux des employés (p. ex., soins de santé, régimes de pension); en conséquence, certains pourraient choisir de ne pas profiter des possibilités offertes en matière de souplesse, et ce, même si leur famille ou eux-mêmes en bénéficieraient.

Parmi tous les défis abordés lors des consultations, les pratiques de travail et la culture du milieu de travail sont certainement celles qui ont suscité le plus de commentaires et d'intérêt. Dans l'ensemble, les répondants au sondage et les intervenants avaient le sentiment que malgré les progrès réalisés au cours des dernières années, dans un grand nombre de cultures de milieu de travail, les normes organisationnelles demeurent non favorables à la mise en œuvre de conditions de travail souples, et que la demande de ces conditions fait toujours l'objet de préjugés ou suscite la crainte de représailles officielles ou informelles (congédiement, possibilités de carrière limitées, intimidation ou harcèlement).

Les répondants au sondage et les intervenants ont également émis les commentaires suivants :

- Bien qu'il y ait des exceptions, dans un grand nombre de milieux de travail, la tendance prédominante observée est de croire que des conditions de travail souples signifient que le travail ne sera pas effectué, et non qu'il pourrait être mieux fait.
- Les conditions de travail souples exigent que les employeurs et les employés repensent leurs pratiques de travail, notamment la façon d'affecter les tâches, de planifier les réunions et d'évaluer le rendement, surtout si le travail est effectué dans des endroits géographiquement dispersés.
- Souvent, on laisse un pouvoir discrétionnaire trop grand aux gestionnaires, qui n'ont reçu aucune formation et ne disposent pas des outils leur permettant de prendre en considération les demandes concernant les conditions de travail souples ou de proposer de telles conditions.

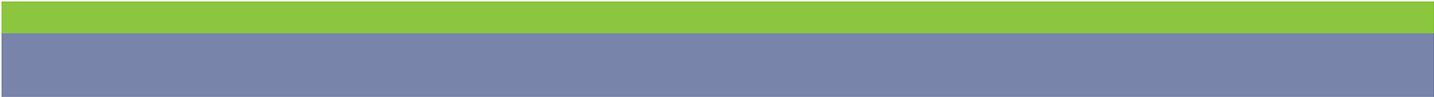
En outre, selon les résultats du sondage en ligne, la culture du milieu de travail est l'une des principales raisons pour lesquelles les employés ne font pas de demandes de conditions de travail souples; un répondant sur cinq ayant affirmé qu'il n'avait jamais fait de demande a indiqué avoir agi ainsi parce qu'il craignait les représailles de la direction ou d'autres membres du personnel.

« J'ai demandé à avoir un horaire fixe dans la mesure du possible afin de suivre des cours du soir à l'université. Je travaillais dans un milieu de travail qui fonctionne selon un horaire d'exploitation permanent et les horaires étaient établis en fonction de l'ancienneté... et moi j'étais le dernier sur la liste. » [Traduction]

Un répondant au sondage en ligne

Les intervenants ainsi qu'un grand nombre de répondants ont reconnu que les conditions de travail souples étaient utilisées dans un contexte juridique élargi; ils ont également mentionné plusieurs éléments particuliers qui, selon eux, nuisent à la promotion de la souplesse :

- les conventions collectives, qui offrent généralement des conditions de travail souples ou des horaires de travail favorables en fonction de l'ancienneté plutôt que selon le moment où l'employé présente sa demande ou le type de souplesse dont il souhaite bénéficier;
- certaines dispositions du *Code canadien du travail* concernant les heures supplémentaires qui, selon les employeurs ou les employés, sont trop restrictives;
- les dispositions du *Code canadien du travail* concernant la responsabilité de l'employeur de s'assurer que les lieux de travail respectent les exigences en matière de santé et sécurité, lesquelles ne sont peut-être pas appropriées pour le travail effectué à distance, par exemple à partir du domicile d'un employé;
- le *Règlement de 1994 sur les heures de service de conducteurs de véhicule utilitaire*, qui a été conçu en conformité avec les principes de gestion de la fatigue et prescrit certaines conditions de travail, notamment les heures pendant lesquelles un conducteur peut être en service et les périodes de repos.



En outre, les organisations patronales et syndicales ainsi que plusieurs universitaires ont souligné que les conditions de travail souples ne devraient porter atteinte à aucun droit ou avantage prévu par une convention collective qui soit plus avantageux pour l'employé que ceux que lui accorde le *Code canadien du travail*. Ils ont également insisté sur le fait que bien que la souplesse permette de répondre à des besoins personnels, les pratiques de travail, les droits et les moyens de promouvoir les conditions de travail souples ne doivent pas chevaucher les dispositions existantes en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, ni y être non conformes ou avoir des répercussions négatives sur celles-ci.

III

Droit de demander des conditions de travail souples

La présente section décrit ce qui a été dit durant les consultations à propos des processus encadrant la présentation de demandes de conditions de travail souples des employés et de la procédure que doivent suivre les employeurs pour répondre à ces demandes, ainsi que des circonstances dans lesquelles une demande peut être refusée.

Faire une demande

Messages clés

- Les points de vue selon lesquels les employés devraient avoir le droit légal en vertu du *Code canadien du travail* de faire une demande de conditions de travail souples étaient très polarisés. Les employeurs et les associations d'employeurs ont soutenu fermement qu'un tel droit n'est pas nécessaire, tandis que les organisations syndicales, les groupes d'intérêt, les universitaires et la plupart des répondants au sondage ont dit tout aussi fermement que la souplesse dont les employés ont besoin ne devrait pas être laissée à la discrétion des employeurs.
- Les intervenants et les répondants au sondage se sont entendus en général sur la nécessité d'officialiser le processus d'exercice du droit de demander des conditions de travail souples et de déterminer les principales caractéristiques du processus (p. ex., les demandes devraient être présentées par écrit et établir clairement la nature de la demande et la durée).
- Il n'y avait pas de consensus concernant la mesure dans laquelle le processus de présentation des demandes devrait être officiel ni sur certaines caractéristiques particulières du processus. La question concernant la nécessité de demander aux employés de divulguer les motifs de leur demande de conditions de travail souples était particulièrement controversée.

« L'employé et l'employeur doivent être capables de prendre le temps de discuter du fonctionnement de l'entente. Aucune des deux parties ne devrait pouvoir imposer des restrictions déraisonnables à l'égard de l'entente. » [Traduction]

Un répondant au sondage en ligne

Autres commentaires formulés

Tout en reconnaissant que le gouvernement s'est engagé à instaurer un droit prévu par la loi de demander des conditions de travail souples, les employeurs et les associations d'employeurs ont soutenu que la création d'un tel droit n'est pas nécessaire. Ils ont mentionné la vaste gamme de mesures d'assouplissement actuellement offertes et prises, de manière officielle et non officielle, et les dispositions qui existent déjà en vertu du *Code canadien du travail* et de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* afin de s'assurer que des mesures d'assouplissement sont en place pour les employés lorsque les circonstances le justifient. Ils ont également souligné qu'un droit prévu par la loi pourrait éventuellement nuire aux conditions de travail souples déjà en place, y compris celles négociées dans les conventions collectives.

Les syndicats, les groupes d'intérêt, les universitaires et la plupart des répondants au sondage ont affirmé que l'offre de conditions de travail souples ne devrait pas être laissée à la discrétion ou à la bonne volonté de l'employeur. Ils ont soutenu que, bien que des conditions de travail souples soient déjà offertes dans de nombreux milieux de travail, cela ne signifie pas qu'elles sont offertes à tous les employés ou que des politiques de ressources humaines rigoureuses ont été mises en place pour aider les employés qui demandent de telles conditions. Selon eux, l'instauration d'un droit prévu par la loi apporterait une plus grande stabilité et prévisibilité dans le milieu de travail et inciterait un plus grand nombre d'employés à demander des changements concernant le lieu, les heures et les méthodes de travail, en particulier s'ils sont protégés contre les représailles de l'employeur pour avoir exercé leur droit.

Un intervenant a recommandé que les employés de petites entreprises (p. ex., moins de 25 employés) soient exemptés du droit de demander puisque ces organisations ont une moins grande capacité sur le plan financier et des ressources humaines de soutenir des conditions de travail souples.

Plus de 70 % (527) de ceux qui ont répondu à la question du sondage concernant la mesure dans laquelle ils utiliseraient leur droit de demander des conditions de travail souples s'ils en avaient la possibilité ont dit qu'il était « fort probable » qu'ils l'utiliseraient. Un autre 12 % (91) ont dit qu'il était « probable » qu'ils l'utiliseraient.

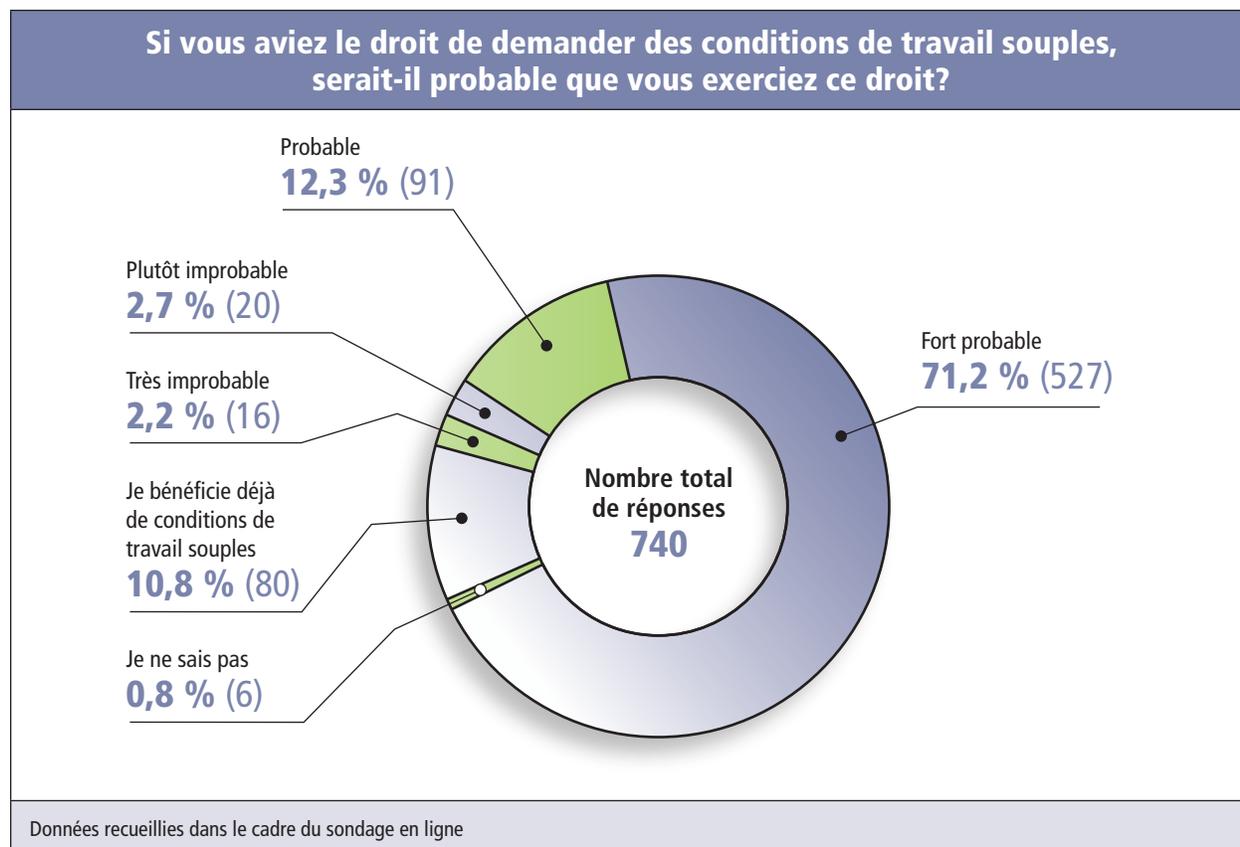
« Il serait préférable de mettre en place une norme prévue par la loi qui permettrait aux employés de demander des conditions de travail souples plutôt que de continuer avec les mesures déjà en place, selon lesquelles les employeurs peuvent prendre en considération les demandes des employés de manière optionnelle ou volontaire [...] [et les employés] n'ont aucun recours lorsque leurs demandes [...] sont refusées. Les employés sont également davantage portés à profiter d'une occasion de demander des conditions de travail qui leur conviennent s'ils savent qu'ils ont un droit prévu par la loi de le faire, et que les représailles des employeurs à l'égard de ce droit sont illégales. » [Traduction]

Congrès du travail du Canada
Commentaire écrit soumis le 29 juin 2016

Bien que les intervenants et les répondants au sondage étaient en général d'accord sur l'importance d'officialiser le processus de demande de conditions de travail souples, ils s'entendaient un peu moins sur la mesure dans laquelle le processus devrait être officiel. Les employeurs et les associations d'employeurs, en particulier, ont souligné les avantages des pratiques actuelles, selon lesquelles les employés peuvent communiquer directement avec leur gestionnaire pour demander des conditions de travail souples à court terme et recevoir une réponse immédiate sans devoir documenter la discussion, informer les ressources humaines ou mettre en place d'autres procédures. Ils ont également mentionné, comme l'ont fait certains syndicats, que lorsque des employés demandent des conditions de travail souples à court terme, il est souvent impossible de lancer un processus long et officiel puisque l'employé a besoin d'une réponse le plus rapidement possible.

Dans l'ensemble, les intervenants et les répondants au sondage ont convenu que le processus de présentation des demandes devrait :

- être aussi simple que possible;
- définir clairement les circonstances dans lesquelles une demande peut-être présentée (et les raisons pour lesquelles une demande peut être refusée);
- être bien documenté et transparent;
- être exécuté de façon équitable et sans entraîner de représailles;
- être conforme aux conventions collectives et aux autres lois liées au travail.



Ils ont également convenu que les demandes devraient être présentées par écrit et qu'elles devaient établir les conditions recherchées, ainsi que le moment où elles seraient appliquées et la durée de celles-ci. De plus, certains intervenants considéraient qu'il serait important que les demandes, dans la mesure du possible, indiquent la manière dont l'entente recherchée aurait des répercussions sur l'emploi de l'employé et sur l'employeur. Ils ont fait remarquer que les recherches montrent qu'il est plus probable que les demandes entraînent des résultats mutuellement avantageux si elles prévoient l'élaboration d'un plan de travail conjoint décrivant en détail la façon dont la nouvelle entente fonctionnera.

Ils se sont cependant moins bien entendus sur les conditions à remplir avant de pouvoir présenter une demande. Les organisations syndicales et de nombreux répondants ont fait valoir que parce qu'un droit est un droit (et qu'il n'est pas conditionnel au mérite de l'employé aux yeux de l'employeur) et que la nécessité de bénéficier de conditions de travail souples est souvent imprévisible, il ne devrait pas y avoir de restriction quant au moment où un employé peut exercer son droit de demander des conditions de travail souples.

Les organisations patronales, quant à elles, ont soutenu que les employés devraient avoir le droit de présenter une demande seulement après une année de service continu auprès du même employeur et qu'il devrait y avoir des limites quant au nombre de demandes qui peuvent être présentées par année civile, afin de s'assurer que des dispositions potentiellement coûteuses ne sont pas requises pour des employés qui ne vouent pas un attachement sincère au milieu de travail.

Les syndicats et les groupes d'intérêt ont insisté sur le fait qu'en aucun cas les employeurs ne devraient imposer des conditions de travail souples à des employés et s'attendre à ce que les employés utilisent les horaires et les conditions de travail souples pour remplacer un congé de maladie ou des services de garde d'enfants accessibles.

L'une des questions les plus litigieuses était de savoir si les employés qui font une demande devraient être tenus d'indiquer les motifs de la demande.

Les organisations syndicales et les répondants à l'enquête ont déclaré qu'ils étaient contre cette idée et ont exprimé des préoccupations relatives à la vie privée.

« Les Employeurs des transports et communications de régie fédérale (ETCOF) conviennent que les conditions de travail souples permettent aux employés d'améliorer la conciliation travail-vie personnelle, si elles sont utilisées de manière appropriée. Nos employeurs ont déjà mis en place un grand nombre de ces conditions, et nous sommes disposés à les améliorer davantage, selon l'entreprise et la situation [...] Les ETCOF appuient le recours à des conditions de travail souples lorsque les activités de l'entreprise sont améliorées (et non détériorées) [...] [Cependant] les ETCOF soutiennent que les employeurs, les syndicats et les employés devraient trouver les conditions appropriées eux-mêmes, sans l'intervention du gouvernement. » [Traduction]

Employeurs des transports et
communications de régie fédérale
Commentaire écrit soumis le 8 juillet 2016

D'autre part, les employeurs et les associations d'employeurs ont indiqué que, si les employés ne devaient pas être tenus de divulguer pleinement les renseignements relatifs à leur santé ou d'autres renseignements de nature délicate, ils devraient être obligés de donner un aperçu de leurs motifs. Selon eux, cela permettrait aux employeurs de prendre des décisions plus éclairées pour répondre à des demandes concurrentes ou de proposer d'autres conditions si la demande initiale ne peut être acceptée.

Les groupes d'intérêt ont dit craindre que la divulgation de renseignements personnels puisse mener à une forme de discrimination, et ont soutenu que les employés devraient uniquement être tenus d'expliquer comment ils respecteraient les exigences relatives à leur emploi tout en bénéficiant de conditions de travail souples.

Répondre à une demande

Messages clés

- Les intervenants et les répondants au sondage se sont entendus en général sur le fait que les employeurs devraient être tenus d'accorder une attention particulière à toutes les demandes de conditions de travail souples qui sont présentées par écrit, et d'y répondre par écrit dans un délai prescrit.

Autres commentaires formulés

Les groupes d'intérêt, les organisations syndicales et les syndicats ont soutenu que les employeurs devraient être tenus d'accorder une attention raisonnable aux demandes de conditions de travail souples, et de fournir une réponse par écrit indiquant si la demande est acceptée comme telle, refusée ou acceptée sous réserve de certaines conditions ou modifications. Les répondants au sondage étaient de manière générale d'accord pour dire que l'employeur devrait avoir l'obligation de répondre dans un délai raisonnable; certains ont cependant fait remarquer que le délai devrait dépendre du type de demande (demande urgente, ou demande à court terme ou à long terme) ou du secteur.

Les associations d'employeurs ont soutenu que le fait d'avoir les mêmes exigences pour répondre à toutes les demandes de conditions de travail souples pourrait causer un fardeau excessif pour les employeurs (p. ex., si une demande avait peu de répercussions sur les activités) et réduire les avantages pour les employés (p. ex., si le processus pour répondre à une demande urgente ou à court terme prend trop de temps).

Les répondants au sondage préféraient que l'employeur soit tenu de répondre, par écrit, dans un délai de deux semaines à un mois. Toutefois, comme la plupart des employeurs et des organisations syndicales, ils ont fait remarquer qu'un tel délai de réponse n'était pas adapté aux demandes urgentes ou à certaines demandes à court terme.

Refuser une demande

Messages clés

- Au cours des consultations, il a été généralement reconnu que le droit de demander des conditions de travail souples ne constitue pas un droit établi de travailler selon de telles conditions et qu'il y a des raisons opérationnelles légitimes qui justifient le refus d'une demande de ce type par un employeur. Toutefois, il y a eu un débat important sur ce que devraient être ces raisons et si elles devraient être communiquées à l'employé concerné.

Autres commentaires formulés

Les répondants au sondage ont relevé quatre principales raisons pour lesquelles leurs demandes de conditions de travail souples sont refusées : les exigences opérationnelles et d'affaires (p. ex., les conditions de travail souples demandées ne conviennent pas à l'emploi); un employé qui a de mauvais antécédents de travail; des coûts supplémentaires pour l'employeur; et un effet négatif sur la productivité et le déroulement du travail.

Dans le cadre des tables rondes et dans leurs commentaires écrits, les intervenants ont proposé un certain nombre de raisons de refuser une demande, notamment :

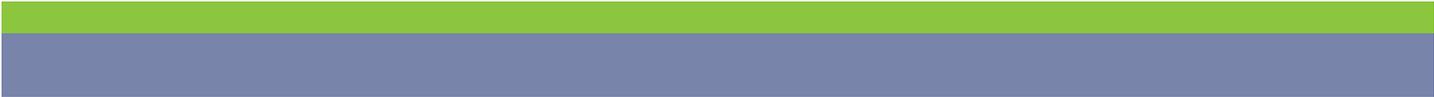
- le fardeau que représenteraient des coûts supplémentaires;
- l'incapacité de réorganiser le travail entre les membres du personnel en poste;
- des répercussions néfastes sur la capacité de répondre aux exigences des clients;
- l'incapacité de recruter du personnel supplémentaire;
- des répercussions néfastes sur la qualité du travail;
- des répercussions néfastes sur le rendement;
- le manque de travail pendant les périodes où l'employé propose de travailler;
- des changements structurels prévus.

Les organisations syndicales, les syndicats et les groupes d'intérêt ont souligné qu'un examen sérieux des demandes par les employeurs supposait que ces derniers ne devaient pas s'appuyer seulement sur les coûts supplémentaires comme raison de refuser une demande. Cet élément a été exprimé par un grand nombre de répondants au sondage, qui ont affirmé que le seuil ou le critère prévu pour déterminer si une demande est refusée devrait être relativement élevé.

« On devrait avoir recours à des documents. Il serait bon d'utiliser un formulaire afin de s'assurer qu'aucune question n'est oubliée. Les employés ne devraient pas être tenus de justifier leurs demandes, mais devraient avoir la possibilité de l'expliquer s'ils le souhaitent. Les employés et les gestionnaires devraient être obligés de discuter des avantages et des inconvénients et de déterminer la solution qui convient le mieux à tous. Les employés devraient participer à la recherche de solutions visant à faire en sorte que leurs conditions de travail souples aient le moins de répercussions possible sur leur équipe. Les employeurs devraient être tenus de répondre dans le mois suivant la présentation de la demande, mais des exceptions (réponses plus rapides) devraient s'appliquer en cas d'urgence. »

[Traduction]

Un répondant au sondage en ligne



Quel que soit leur point de vue sur certains motifs, les participants ont convenu que les motifs de refus d'une demande doivent être clairement définis et bien compris par les employeurs et les employés, et qu'ils ne doivent pas aller à l'encontre des dispositions des conventions collectives ou d'autres lois existantes (p. ex., la *Loi canadienne sur les droits de la personne*).

Les organisations patronales ont soutenu que les employeurs devraient avoir le droit de modifier ou d'annuler une condition de travail souple qui est en place.

Les organisations syndicales et les organisations patronales, les universitaires et les groupes d'intérêt ont convenu que, si une demande de conditions de travail souples était refusée, l'employé aurait le droit de connaître la raison du refus.

IV

Mise en œuvre

Cette section met en lumière les commentaires émis au cours des consultations à propos des trois aspects permettant la mise en œuvre réussie du droit de demander des conditions de travail souples en vertu du *Code* : changer la culture du milieu de travail; assurer la conformité et l'application de la loi; et surveiller et évaluer les progrès réalisés.

Changer la culture du milieu de travail

Messages clés

- L'un des messages les plus éloquents entendus lors des consultations, transmis par les répondants au sondage, les organisations syndicales et les organisations patronales, les universitaires, les groupes d'intérêt et d'autres, est que l'établissement d'un droit légal de demander des conditions de travail souples ne donnera pas à lui seul une plus grande souplesse aux travailleurs; des changements complémentaires dans la culture du milieu de travail sont également à prévoir.
- Deux secteurs de changement clés ont été cernés : les politiques et les procédures en milieu de travail, et les normes et les attitudes à l'égard des conditions de travail souples et des employés qui travaillent de façon souple.

Autres commentaires formulés

Les intervenants et les répondants au sondage ont rappelé l'importance du rôle des politiques et des pratiques en milieu de travail dans la réalisation d'un changement de culture. Ils ont dit que, dans bien des cas, les politiques et les procédures qui sont en place aujourd'hui ne tiennent pas encore compte de la réalité des conditions de travail souples et devront être mises à jour. Ils ont également fait remarquer que la mise en place de nouvelles politiques et procédures permettrait de régler des questions comme les préoccupations relatives au favoritisme dans le traitement des demandes par les employeurs et à la crainte de représailles de la part des gestionnaires ou des autres employés pour avoir fait une telle demande.

« Avoir recours à des conditions de travail souples ne signifie pas travailler moins, mais bien travailler mieux. » [Traduction]

L'Institut Vanier de la famille
Table ronde nationale, 23 juin 2016

« Je suis le directeur exécutif d'un petit organisme artistique sans but lucratif et j'aimerais répondre aux demandes de plages horaires souples des employés en comptabilisant les heures compensatoires accumulées les soirs et les fins de semaine. Cependant, nous n'avons pas de politique officielle, et je dois obtenir l'approbation d'un conseil d'administration parfois peu fiable pour demander et bénéficier de plages horaires souples lorsque j'en ai besoin. »

[Traduction]

Un répondant au sondage en ligne

En outre, les intervenants et les répondants au sondage ont fait remarquer un besoin plus fondamental de modifier les normes, les attitudes et les comportements liés aux conditions de travail souples. Ils ont également cerné un certain nombre d'idées fausses au sujet des conditions de travail souples, par exemple que les employés qui ont un horaire de travail souple sont moins productifs ou dévoués à leur travail, ou encore que les conditions de travail souples sont mauvaises pour les affaires.

De nombreux intervenants, universitaires et répondants au sondage ont affirmé que, au-delà de la modification des politiques et des pratiques, nous devrions prioriser l'éducation et la formation — pour les employeurs et les employés — afin de favoriser un changement de culture. Certains ont fait remarquer que, étant donné que c'est à l'employé de faire une demande de conditions de travail souples, ce dernier doit savoir qu'il dispose d'un droit avant de pouvoir l'exercer. D'autres ont désigné les gestionnaires comme principal public cible pour des possibilités d'éducation et de formation, car ils estiment que les gestionnaires sont souvent perçus comme étant un obstacle à la négociation des conditions de travail souples dont bénéficient les employés et les employeurs.

Les répondants au sondage et les intervenants se sont entendus de manière générale sur le fait que la collaboration entre tous les partenaires du milieu de travail est nécessaire pour assurer un changement de culture efficace.

Conformité et application de la loi

Messages clés

- Trois grandes questions liées à la conformité et à l'application de la loi ont été mises en évidence lors des consultations :
 - favoriser une conformité proactive par les employeurs, par exemple en fournissant une orientation claire, des activités d'éducation et de la formation;
 - s'assurer que des mécanismes de recours appropriés sont mis en place pour les employés dont les demandes de conditions de travail souples ont été refusées ou qui ont des motifs de croire que leur employeur n'a pas respecté les dispositions connexes du *Code*;
 - déterminer si l'instauration d'un droit de demander des conditions de travail souples nécessite d'autres mécanismes d'application de la loi.

Autres commentaires formulés

L'une des observations communes des intervenants est que pour bien mettre en œuvre un droit de demander des conditions de travail souples, le gouvernement fédéral doit fournir aux employeurs et aux employés – de façon continue – des renseignements et des directives claires quant à leurs rôles et à leurs responsabilités en vertu de dispositions connexes du *Code*. Il a été suggéré qu'idéalement, des activités d'éducation et de la formation soient également offertes aux employeurs et aux employés. En outre, de nombreux intervenants, y compris les organisations patronales, ont soutenu que le gouvernement fédéral devrait avoir recours à divers moyens, comme la communication d'information, l'éducation et d'autres formes de conformité proactive, avant de prendre des mesures d'application de la loi.

Les intervenants ont fait des suggestions quant à d'autres façons de favoriser la conformité proactive. Plusieurs ont noté de façon positive les campagnes de promotion menées par le gouvernement du Royaume-Uni sur les avantages des conditions de travail souples pour tous les employeurs et les employés, peu importe si ces derniers bénéficient de telles conditions ou non. Voici d'autres mesures qui ont été cernées et qui pourraient plus ou moins solliciter l'intervention du gouvernement :

- l'échange de pratiques exemplaires dans toutes les organisations et entre les organisations patronales et syndicales, et les autres intervenants;
- des comités mixtes employeurs-employés sur l'équilibre travail-vie personnelle, qui pourraient fournir un forum pour discuter des conditions de travail souples dans un milieu de travail donné, y compris des milieux de travail non syndiqués, et élaborer des outils pour aider les employeurs et les employés à discuter des conditions de travail souples et à préparer des plans de travail décrivant en détail le fonctionnement des nouvelles ententes;
- la reconnaissance publique des milieux de travail qui lancent des initiatives exceptionnelles permettant d'appuyer les conditions de travail souples.

En ce qui concerne les recours, les intervenants étaient d'abord et avant tout d'accord avec le principe fondamental selon lequel un employé dont la demande de conditions de travail souples est refusée ou qui croit que son employeur n'a pas respecté les dispositions pertinentes du *Code* devrait avoir accès à des mécanismes de recours appropriés. En général, les intervenants s'entendaient pour dire que si on limitait les mécanismes de recours au système judiciaire, cela aurait pour effet de réduire l'accès à la justice.

Les organisations syndicales, les groupes d'intérêt, les universitaires et les groupes de réflexion ont fait valoir que les employés devraient avoir le droit et la possibilité de demander l'aide d'un inspecteur du travail, d'avoir accès à un service de médiation ou de déposer une plainte auprès d'un tribunal de l'emploi. Bon nombre d'entre eux ont mentionné que les employeurs devraient être tenus de démontrer qu'ils n'ont pas refusé une demande pour des motifs déraisonnables et que, si une plainte est fondée, un employeur devrait être tenu de réexaminer la demande ou d'indemniser l'employé.

Les employeurs et les organisations patronales ont convenu que les employés devraient pouvoir exercer un recours, mais ont exprimé des préoccupations quant au fait d'imposer un fardeau indu à l'employeur en matière de coûts, de durée, de demandes futiles et de pénalités. Ils avaient tendance à être en faveur de processus comme la médiation. De plus, ils ont spécifié que, si une demande était refusée pour des motifs déraisonnables, elle devrait être honorée, mais que l'employeur ne devrait pas être tenu d'indemniser l'employé.

« L'enjeu est de mettre [ce droit de demander des conditions de travail souples] en place tout en communiquant les aspects positifs de cette mesure et en veillant à ce que les employeurs comprennent en quoi cela leur sera profitable à long terme, plutôt que de leur créer un fardeau excessif, ce qui donnerait lieu à des situations tumultueuses dans le milieu de travail. » [Traduction]

Un répondant au sondage en ligne

De nombreux répondants au sondage étaient d'accord pour permettre aux employés de contester une décision liée au refus d'une demande de conditions de travail souples, en commençant par les mécanismes de recours internes contre l'employeur (p. ex., demander des explications supplémentaires), en leur offrant la possibilité de procéder à une procédure de règlement des griefs ou à un examen externe officiel, ce qui comprend la médiation ou l'arbitrage par une tierce partie. Les répondants au sondage ont fait remarquer que les employés devraient au moins être en mesure de contester une décision pour des raisons procédurales.

Le lien entre les mécanismes de recours liés aux conditions de travail souples et les mécanismes de recours offerts en vertu du régime fédéral des droits de la personne actuel a suscité un important débat. Les intervenants et les répondants au sondage ont exprimé des préoccupations au sujet de la possibilité du dédoublement et du chevauchement des recours offerts en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Ils ont tenu à souligner que les situations où l'employeur refuse de prendre des mesures d'adaptation sans que cela cause de contraintes excessives (p. ex., en raison de la situation familiale) pourraient mener à la recherche du forum le plus favorable, au dépôt de plaintes ou à des examens en parallèle, et à la prise de décisions potentiellement inconstantes.

Certains participants ont suggéré d'examiner d'autres dispositions ou outils au-delà des mécanismes de recours afin de favoriser la conformité et la mise en application d'un droit de demander des conditions de travail souples, notamment :

- des mesures de protection contre les représailles pour les employés qui ont fait une telle demande;
- des exigences obligeant les employeurs à produire des rapports (p. ex., sur le nombre de demandes reçues et approuvées avec ou sans modifications et sur le nombre de demandes refusées).

Cependant, les employeurs et les organisations d'employeurs ont fait une mise en garde contre l'introduction d'exigences dans le *Code* qui obligerait les employeurs à ajouter des processus et des procédures à ce qui devrait être une discussion interne entre l'employé et son gestionnaire au sujet de conditions de travail qui profiteraient à tous.

De façon plus générale, un certain nombre d'intervenants ont fortement encouragé le gouvernement fédéral à reprendre les meilleurs éléments des approches en matière de conditions de travail souples mises en place au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Toutes ces approches établissent un droit prévu par la loi permettant de demander et partagent des principes similaires. Elles diffèrent cependant dans une certaine mesure sur certains aspects comme le droit, les exigences relatives aux renseignements, le processus de traitement des demandes et les motifs de refus des demandes et les recours.

« L'établissement d'un mécanisme de communication permettant aux employés de fournir des renseignements lorsque leur droit a été refusé ou d'imposer une sanction aux employeurs qui ne respectent pas leurs obligations. Les sanctions doivent être sévères, mais justes et appliquées de façon uniforme. » [Traduction]

Un répondant au sondage en ligne

De même, il a été recommandé que les gouvernements provinciaux et territoriaux soient consultés sur les pratiques de travail souples mises en place dans leurs administrations respectives. Cette initiative a été considérée comme un moyen important pour favoriser l'uniformité dans l'ensemble du Canada en ce qui concerne le fait d'octroyer le droit de demander des conditions de travail souples.

Enfin, un certain nombre d'intervenants ont souligné qu'il serait important que l'infrastructure relative aux normes du travail du gouvernement fédéral, en particulier le Programme du travail, soit prête à fournir le soutien dont les employeurs et les employés ont besoin pour comprendre et mettre en application les dispositions du *Code* relatives aux conditions de travail souples (p. ex., en élaborant des lignes directrices sur l'interprétation, en organisant des activités de sensibilisation) et pour gérer l'augmentation du nombre de plaintes, de révisions ou d'appels liés à des demandes de conditions de travail souples (p. ex., en renseignant les inspecteurs du travail et les médiateurs sur ces questions).

Évaluer les progrès : collecte de données, analyse et suivi

Messages clés

- Les consultations ont confirmé qu'il n'existe que peu de données pour établir une base de référence fiable sur les conditions de travail souples et que la correction de cet écart sera un défi clé sur le plan du suivi de la mise en œuvre et, là où il y a lieu, de l'apport de modifications.

Autres commentaires formulés

Bon nombre de répondants au sondage et d'intervenants ont reconnu l'importance pour le gouvernement fédéral, les organisations patronales et syndicales et d'autres organisations d'avoir accès à des données fiables sur le recours au droit de demander des conditions de travail souples, les résultats des demandes et d'autres questions liées à ces conditions de travail de façon plus générale à des fins diverses.

Il a été suggéré qu'il serait utile d'examiner la mesure dans laquelle les sondages sur l'engagement des employeurs et des employés pourraient être une source de données, ou si le Programme du travail ou un tiers pourrait recueillir et analyser les données. Le manque de données de Statistique Canada sur les conditions de travail souples a également été souligné.

« Un gestionnaire a catégoriquement refusé ma demande et a été très désagréable, il m'a réprimandé et dénigré, ce qui m'a forcé à demander de l'aide et à contester son autorité. C'était une situation horrible qui ne s'est jamais vraiment rétablie – il a finalement décidé de partir [...] Mon équipe de gestion a changé après son départ, et les gestionnaires qui ont suivi, subalternes et supérieurs, m'ont offert beaucoup plus de soutien – ils m'ont donné tout ce dont j'avais besoin et m'ont aidé à m'épanouir en tant qu'employé. J'ai obtenu toutes les mesures d'adaptation dont j'ai besoin, je me sens incroyablement bien appuyé, et je sens que je peux donner mon 110 % à l'organisation tout en sachant que, si j'ai besoin d'une journée pour me remettre d'une maladie ou d'une blessure, ou si je dois travailler de la maison, ils me soutiendront (et je les soutiendrai à mon tour). » [Traduction]

Un répondant au sondage en ligne



Prochaines étapes

La ministre Mihychuk souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé aux consultations au sujet des conditions de travail souples. Elles ont été entendues, et leurs commentaires constitueront des assises solides qui nous permettront d'élaborer des politiques fondées sur des données probantes afin d'aider les Canadiens à gérer les exigences d'un travail rémunéré et leurs responsabilités familiales et personnelles à l'extérieur du travail.

Au cours des prochains mois, le gouvernement prévoit donner suite à son engagement de modifier la partie III du *Code* afin de permettre aux travailleurs des secteurs sous réglementation fédérale de demander des conditions de travail souples; en outre, il se propose de chercher des façons de les aider à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

ANNEXE **A**

Participation en ligne

Entre le 16 mai et le 30 juin 2016, les Canadiens ont été invités à remplir un sondage en ligne pour exprimer leur opinion au sujet des conditions de travail souples. Le sondage comprenait des questions portant sur les types de conditions de travail souples qui leur sont offertes, celles qu'ils souhaiteraient se voir offrir, et les raisons motivant leurs choix; leur expérience en ce qui touche la demande de conditions de travail souples, et les outils et les mesures qui, selon eux, sont nécessaires à la mise en œuvre efficace du droit de demander de telles conditions en vertu du *Code*. Cette annexe donne un aperçu des 1 262 personnes qui ont répondu au sondage, en totalité ou en partie, en fonction des renseignements qu'elles ont soumis².

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Pays de résidence		1 082
Résident du Canada	99,6 %	1 078
Pas un résident du Canada	0,4 %	4
Province ou territoire de résidence		1 074
Alberta	7,7 %	83
Colombie-Britannique	15,3 %	164
Manitoba	7,1 %	76
Nouveau-Brunswick	0,6 %	6
Terre-Neuve-et-Labrador	0,7 %	7
Territoires du Nord-Ouest	0,0 %	0
Nouvelle-Écosse	1,9 %	20
Nunavut	0,3 %	3
Ontario	43,0 %	462
Île-du-Prince-Édouard	0,2 %	2
Québec	21,1 %	227
Saskatchewan	1,9 %	20
Yukon	0,4 %	4

² Bien que 1 262 Canadiens aient répondu au sondage, certains d'entre eux n'ont pas répondu à toutes les questions. Par conséquent, le nombre total de répondants est différent pour chaque question.

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Emploi		1 097
Travail rémunéré dans un emploi ou une entreprise	92,2 %	1 011
Recherche un emploi rémunéré	1,1 %	12
Études	1,0 %	11
Soins aux enfants	0,9 %	10
Travaux ménagers	0,3 %	3
À la retraite	1,1 %	12
Congé de maternité/paternité ou congé parental	1,8 %	20
Maladie de longue durée	0,4 %	4
Bénévolat	0,1 %	1
Soins à un parent ou à un ami atteint d'une maladie de longue durée	0,3 %	3
Autre	0,5 %	6
Je ne sais pas/refuse de répondre	0,4 %	4
Participants représentant une organisation ou une institution		1 094
Représentants	10,1 %	111
Personnes	89,9 %	983
Types d'organisation ou d'institution représentée		112
Syndicat	4,5 %	5
Entreprise à but lucratif	4,5 %	5
Autre organisme sans but lucratif	8,9 %	10
Gouvernement provincial ou territorial	0,9 %	1
Gouvernement fédéral	76,8 %	86
Autre	4,5 %	5
Travail au sein d'un secteur de compétence fédérale		1 093
Oui	42,5 %	464
Non	44,0 %	481
Ne sait pas	13,5 %	148

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Secteur de compétence fédérale		484
les banques	1,2 %	6
les entreprises de transport maritime, les traversiers et les services portuaires	0,4 %	2
les services de transport aérien, y compris les aéroports, les aérodromes et les transporteurs aériens	3,3 %	16
les entreprises de transport ferroviaire et routier interprovinciales et internationales	1,4 %	7
les canaux, pipelines, tunnels et ponts (interprovinciaux)	0,2 %	1
les réseaux de téléphone, de télégraphe et de câble	2,7 %	13
la radiodiffusion et la télédiffusion	1,2 %	6
les élévateurs à grains, les fabriques d'aliments pour animaux et les usines de semences	0,0 %	0
les entreprises d'extraction et de transformation de l'uranium	0,2 %	1
les entreprises vouées à la protection des pêches en tant que ressource naturelle	0,6 %	3
les activités des Premières Nations	1,0 %	5
les sociétés d'État fédérales	33,7 %	163
les entreprises privées qui sont nécessaires à l'application d'une loi fédérale	0,8 %	4
autre	53,1 %	257
Sexe des répondants		1 077
Femme	73,7 %	794
Homme	24,2 %	261
Je préfère ne pas répondre	2,0 %	22
Répondants ayant des enfants de moins de 18 ans vivant sous leur toit		1 082
Oui	48,5 %	525
Non	50,1 %	542
Je préfère ne pas répondre	1,4 %	15

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Répondants qui ont demandé à leur employeur de bénéficier de conditions de travail souples au cours des cinq dernières années		832
Ont demandé des conditions de travail souples	72,8 %	606
N'ont pas demandé de conditions de travail souples	27,2 %	226

ANNEXE **B**

Commentaires écrits

Les 20 organisations et personnes figurant dans le tableau ci-dessous ont soumis des commentaires écrits en réponse au document de discussion sur les conditions de travail souples :

- **Organisations d'employeurs**

- L'Association canadienne des avocats d'employeurs
- L'Association des banquiers canadiens
- La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
- L'Alliance canadienne du camionnage
- Le Conseil du patronat du Québec
- Les Employeurs des transports et communications de régie fédérale

- **Syndicats et organisations syndicales**

- Le Congrès du travail du Canada
- La Confédération des syndicats nationaux
- L'Institut professionnel de la fonction publique du Canada

- **Groupes d'intérêt, groupes communautaires et autres organisations**

- L'Alliance de l'arthrite du Canada
- L'Association des proches aidants de la Capitale-Nationale
- Au bas de l'échelle
- Le British Columbia Law Institute
- Le Bureau de normalisation du Québec
- La Société canadienne de psychologie industrielle et organisationnelle
- La Confédération des organismes familiaux du Québec
- La Société canadienne de la sclérose en plaques
- Municipal Retirees Organization Ontario
- Nunavut Tunngavik Inc.

- **Universitaires et groupes de réflexion**

- Arla Day, CN Centre for Occupational Health and Safety, St. Mary's University

ANNEXE **C**

Participation aux tables rondes

Au total, 62 intervenants ont participé aux tables rondes régionales et nationale tenues dans le cadre des consultations sur les conditions de travail souples. Ces derniers comptaient des représentants des 50 organisations suivantes, ainsi que les 7 universitaires identifiés ci-après :

- **Employeurs**

- Le réseau de télévision des peuples autochtones
- Le Chemin de fer Canadien Pacifique Limitée
- Manitoba Telecom Services Inc.
- NorthwesTel Inc.
- Rogers Communications Inc.
- Summit Air

- **Organisations d'employeurs**

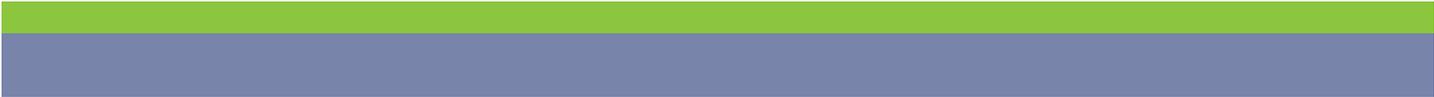
- La Chambre de commerce de l'Atlantique inc.
- La British Columbia Maritime Employers Association
- L'Association canadienne des avocats d'employeurs
- L'Association des banquiers canadiens
- La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
- La Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada
- L'Alliance canadienne du camionnage
- Les Employeurs des transports et communications de régie fédérale
- La Fédération des chambres de commerce du Québec
- La Chambre de commerce du Manitoba
- La Chambre de commerce du Canada
- RHCamionnage Canada

- **Syndicats et organisations syndicales**

- Le Congrès du travail du Canada
- La Confédération des syndicats nationaux
- La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
- L’International Longshore and Warehouse Union
- L’Alliance de la fonction publique du Canada
- L’Alliance de la fonction publique du Canada (Atlantique)
- Le Conseil du patronat du Québec
- Unifor
- La Yukon Federation of Labour

- **Groupes d’intérêt, groupes communautaires et autres organisations**

- L’Aboriginal Council of Winnipeg
- La Société manitobaine de la SLA
- L’Alzheimer Society of Manitoba
- L’Alliance de l’arthrite du Canada
- Le comité Arthritis Consumer Experts
- L’Association des proches aidants de la Capitale-Nationale
- Calgary Economic Development et WORKshift Canada
- Le Canadian Centre for Elder Law du British Columbia Law Institute
- Le Canadian Centre on Disability Studies
- L’Association canadienne des individus retraités
- Le Conseil des Canadiens avec déficiences
- Le Réseau d’action des femmes handicapées du Canada
- L’Entrepreneurs with Disabilities Network
- Gen Y Inc.
- Health Association Nova Scotia
- L’Immigrant Services Society of British Columbia
- La Marche des dix sous
- La Mood Disorders Association of Manitoba
- Nunavut Tunngavik Inc.
- Le Regroupement des aidantes et aidants naturels de Montréal
- L’Institut Vanier de la famille



- **Universitaires et groupes de réflexion**

- Arla Day, CN Centre for Occupational Health & Safety, Saint Mary's University
- Brenda Lautsch, Beedie School of Business, Simon Fraser University
- Le Centre d'étude des niveaux de vie
- Le Conference Board du Canada
- Diane Lacaille, présidente de la chaire de rhumatologie Mary Pack, University of British Columbia
- Graham Lowe, professeur émérite, University of Alberta
- Janet Keefe, Nova Scotia Centre on Aging, Mount Saint Vincent University
- Karen A. Duncan, Rady Faculty of Health Sciences, University of Manitoba
- Stéphanie Bernstein, Université du Québec à Montréal

