

CHOIX DE LA MÉTHODE, DES OUTILS D'ÉVALUATION ET ÉLABORATION D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DES CATÉGORIES D'EMPLOIS À PRÉDOMINANCE FÉMININE ET À PRÉDOMINANCE MASCULINE

La Loi sur l'équité salariale vise à corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine.

La loi oblige les employeurs dont l'entreprise compte dix personnes salariées ou plus à identifier les catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine au sein de leur entreprise et à les évaluer afin d'estimer les écarts salariaux existant entre les catégories d'emplois.

Le choix de la méthode, des outils d'évaluation et l'élaboration d'une démarche d'évaluation correspond à la deuxième étape du programme d'équité salariale applicable aux entreprises comptant 50 personnes salariées ou plus. (art. 50)¹

La Loi sur l'équité salariale ne prescrit aucune méthode d'évaluation des catégories d'emplois. Il revient donc au comité d'équité salariale ou, en l'absence de comité, à l'employeur de choisir la méthode et les outils convenant le mieux à l'entreprise. Cependant, la méthode d'évaluation doit :

- être exempte de discrimination fondée sur le sexe (art. 51);
- mettre en évidence tant les caractères propres aux catégories d'emplois à prédominance féminine que ceux propres aux catégories d'emplois à prédominance masculine (art. 56);
- permettre une comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine avec des catégories d'emplois à prédominance masculine (art. 56);
- comprendre les quatre grands facteurs prévus à la loi, soit les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est effectué (art. 57).

1. Pour les entreprises comptant de 10 à 49 personnes salariées, la loi ne prévoit pas une étape d'évaluation des emplois proprement dite. L'évaluation des catégories d'emplois s'avère cependant nécessaire afin de déterminer les écarts salariaux. À cet effet, la Commission de l'équité salariale a publié un guide qui contient des renseignements sur les obligations légales et des suggestions sur les étapes à connaître pour réaliser une démarche d'équité salariale exempte de discrimination fondée sur le sexe.

CHOIX D'UNE MÉTHODE

Il existe plusieurs méthodes permettant d'évaluer des emplois. Toutefois, une méthode exempte de discrimination fondée sur le sexe assure l'évaluation de toutes les catégories d'emplois de façon équitable et uniforme. La méthode choisie doit permettre d'évaluer autant les aspects du travail féminin que ceux du travail masculin.

Même si la loi permet une latitude quant au choix de la méthode d'évaluation des catégories d'emplois dans le cadre d'un exercice d'équité salariale, une méthode par points et facteurs permettant de réduire la subjectivité est généralement privilégiée en raison de son caractère analytique et systématique.

La méthode d'évaluation doit avoir un lien avec la mission et les valeurs de l'entreprise, sans être discriminatoire envers les catégories d'emplois à prédominance féminine.

QUATRE GRANDS FACTEURS OBLIGATOIRES

Quelle que soit la méthode d'évaluation retenue, celle-ci doit tenir compte, pour chaque catégorie d'emplois, des facteurs suivants (art. 57):

- les qualifications requises;
- les responsabilités assumées;
- les efforts requis;
- les conditions dans lesquelles le travail est effectué.

À titre d'exemple, nous présentons des définitions de facteurs. On pourrait décider de les formuler autrement ou de les préciser davantage afin qu'ils reflètent les caractéristiques des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine au sein de l'entreprise ainsi que les particularités de l'organisation.

EXEMPLES DE FACTEURS ET LEUR DÉFINITION

Les qualifications requises

Ce facteur mesure le niveau de connaissances et d'habiletés acquises ou accumulées nécessaires pour accomplir les tâches habituelles. Il mesure la formation nécessaire, la durée minimale d'expérience préalable, la période d'entraînement ou d'adaptation nécessaire à l'accomplissement satisfaisant du travail ainsi que la coordination musculaire et la dextérité exigées en vue d'exécuter les tâches.

ou

Ce facteur mesure le niveau de connaissances et d'habiletés acquises ou accumulées nécessaires pour accomplir les tâches habituelles. Il mesure la formation nécessaire, la durée minimale d'expérience préalable, les capacités relationnelles ainsi que la période d'entraînement ou d'adaptation nécessaire à l'accomplissement satisfaisant du travail.

Les responsabilités assumées

Ce facteur mesure le niveau de responsabilités assumées dans l'exercice des tâches habituelles. Il mesure le niveau de responsabilités lié aux conséquences des décisions et des actions prises. Il mesure aussi le niveau de responsabilités lié aux communications verbales et écrites requises dans l'exécution du travail, celui lié au degré de précautions et de soins requis pour prévenir des blessures et préjudices à autrui et à soi-même, ainsi que le niveau de supervision et de direction exercé sur le travail des autres.

Les efforts requis

Afin de tenir compte de toutes les dimensions du facteur *efforts requis*, nous l'avons divisé comme suit: l'effort mental et l'effort physique.

L'effort mental requis

Ce facteur mesure le niveau d'effort mental nécessaire pour accomplir les tâches habituelles. Il mesure le niveau d'effort lié à la concentration et à l'attention sensorielle, celui lié à la complexité des tâches, à l'initiative et au jugement nécessaire pour effectuer le travail. Ce facteur peut également mesurer l'effort lié à la maîtrise de soi nécessaire pour contrôler les réactions émotionnelles afin qu'elles n'entravent pas l'exécution appropriée des tâches.

L'effort physique requis

Ce facteur mesure le niveau d'effort physique nécessaire pour accomplir les tâches habituelles. Il mesure le niveau d'effort requis par les mouvements effectués et les positions adoptées dans l'exécution du travail en tenant compte de la fréquence et de la durée de l'effort.

ou

Ce facteur mesure le niveau d'effort physique nécessaire pour accomplir les tâches habituelles. Il mesure le niveau d'effort lié aux mouvements effectués et positions adoptées dans l'exécution du travail en tenant compte de la fréquence et de la durée de l'effort. Il mesure aussi la coordination musculaire et la dextérité en tenant compte de la précision et de la vitesse d'exécution exigées par le travail.

Les conditions dans lesquelles le travail est effectué

Ce facteur mesure le niveau de désagréments physiques et psychologiques inhérents à l'environnement de travail en tenant compte de la nature des désagréments, de la durée et de la fréquence d'apparition des désagréments.

LES SOUS-FACTEURS

Chacun des quatre grands facteurs prescrits par la loi peut être subdivisé en sous-facteurs afin de permettre une évaluation plus précise des catégories d'emplois. Par exemple:

FACTEUR	SOUS-FACTEUR
Qualifications requises	1. Formation 2. Expérience 3. Durée d'adaptation ou d'entraînement 4. Coordination et dextérité
Responsabilités assumées	5. Décisions et actions 6. Communications 7. Santé et sécurité des personnes 8. Supervision
Efforts requis	9. Complexité 10. Concentration et attention sensorielle 11. Effort physique
Conditions dans lesquelles le travail est effectué	12. Environnement physique 13. Environnement psychologique

Il n'y a pas de nombre optimal de sous-facteurs dans une méthode d'évaluation des emplois. Toutefois, un nombre trop restreint de sous-facteurs réduit la capacité de différenciation entre les catégories d'emplois et un nombre trop important risque de créer des doublons. De plus, si un sous-facteur ne permet pas de distinguer les catégories d'emplois, il n'y a pas lieu de le retenir. Par exemple, si toutes les catégories d'emplois requièrent la même durée d'adaptation ou d'entraînement, ce sous-facteur devient inutile aux fins d'évaluation. Notons toutefois que toutes les catégories d'emplois devront nécessairement être évaluées en fonction des quatre grands facteurs prévus dans la loi.

Le libellé des sous-facteurs doit être clair et ceux-ci ne doivent pas comprendre d'éléments communs avec d'autres sous-facteurs afin d'éviter une double comptabilisation d'une même exigence.

LES NIVEAUX

Chaque sous-facteur comprend des niveaux ou degrés qui permettent d'établir des différences entre les catégories d'emplois évaluées. Il est important que la gradation des niveaux présente une progression constante. On devra aussi porter une attention particulière aux chevauchements entre les niveaux.

Voici un exemple de niveaux déterminés pour évaluer le sous-facteur *formation* dans le facteur *qualifications*:

Facteur: QUALIFICATIONS
Sous-facteur: FORMATION

Ce sous-facteur mesure le niveau de formation nécessaire pour accomplir les tâches habituelles. Ce niveau de formation peut être acquis dans un établissement d'enseignement reconnu ou par tout autre mode d'acquisition des connaissances.

1. Les tâches exigent une formation moindre que celle sanctionnée par l'obtention d'un diplôme d'études secondaires (DES).
2. Les tâches exigent une formation équivalente à celle sanctionnée par l'obtention d'un diplôme d'études secondaires (DES).
3. Les tâches exigent une formation équivalente à celle sanctionnée par l'obtention d'un diplôme d'études professionnelles au secondaire (DEP).
4. Les tâches exigent une formation équivalente à celle sanctionnée par l'obtention d'un diplôme d'études collégiales d'une durée de 2 ans (DEC).
5. Les tâches exigent une formation équivalente à celle sanctionnée par l'obtention d'un diplôme d'études collégiales d'une durée de 3 ans (DEC technique).
6. Les tâches exigent une formation équivalente à celle sanctionnée par l'obtention d'un diplôme universitaire de premier cycle (baccalauréat).
7. Les tâches exigent une formation équivalente à celle sanctionnée par l'obtention d'un diplôme universitaire de deuxième cycle (maîtrise).

8. Les tâches exigent une formation équivalente à celle sanctionnée par l'obtention d'un diplôme universitaire de premier cycle (baccalauréat).
9. Les tâches exigent une formation équivalente à celle sanctionnée par l'obtention d'un diplôme universitaire de deuxième cycle (maîtrise).

Enfin, il faut s'assurer que la sélection, la formulation et le libellé de chaque sous-facteur reflètent autant les caractéristiques des catégories d'emplois à prédominance féminine que celles des catégories d'emplois à prédominance masculine faisant l'objet de l'évaluation. L'annexe A présente des exemples des différents aspects liés aux quatre grands facteurs reconnus dans le cadre de l'équité salariale et des caractéristiques féminines souvent oubliées.

Aspects liés aux quatre grands facteurs et, en italique, certaines caractéristiques des emplois féminins souvent oubliés

Pour permettre une meilleure compréhension de chaque grand facteur, nous dressons, à titre indicatif, une liste non exhaustive des aspects du travail qui s'y rattachent habituellement.

Par ailleurs, en vue de contrer la discrimination salariale, on doit accorder une attention particulière au risque le plus courant, soit celui d'omettre des caractéristiques des différents aspects parce qu'ils sont associés au travail féminin, ce qui est à la source de la discrimination salariale.

Le tableau présente donc, pour chacun des quatre grands facteurs, une liste des aspects à prendre en compte, en mettant l'accent sur les caractéristiques de ces aspects qui sont fréquemment oubliés parce que féminines.

1 Les qualifications requises

- Scolarité
- Expérience de travail
- Connaissance des langues d'usage
- Capacité de travailler en équipe
- Initiative
- Connaissance des machines, des outils et des matériaux
 - *Capacité de faire fonctionner et d'entretenir divers types d'appareils: photocopieurs, ordinateurs, matériel de fabrication, matériel d'emballage, etc.*
- Connaissance de logiciels informatiques
 - *Mise en page des documents, conception graphique, utilisation de base de données ou de formulaires informatiques.*
- Connaissance des langages informatiques
- Capacité rédactionnelle
 - *Rédaction, relecture, révision et correction de textes.*
- Temps d'apprentissage
- Capacité en relations interpersonnelles
 - *Travail avec des enfants ou des adultes aux prises avec des problèmes ou des gens agressifs et impatientes.*
- Créativité
- Dextérité manuelle et coordination
 - *Motricité fine, saisie de données sur ordinateurs, utilisation du clavier, vitesse d'exécution inhérente au travail, injection à l'aide d'une seringue, exécution de dessins d'affiche, coordination des yeux et des mains, utilisation de machines à coudre, de caisses enregistreuses, etc.*
- Gestion de dossiers
 - *Mise en place et maintien de systèmes de classement; suivi, gestion et élimination des documents dans l'organisation, etc.*

2 Les responsabilités assumées

- À l'égard des résultats et à l'égard des ressources et ce, à trois niveaux:
 - Équipements
 - *Responsabilité des ordinateurs, des photocopieurs et des autres pièces d'équipement de bureau.*
 - Financières et budgétaires
 - Sur le travail des autres
- À l'égard de l'information
 - *Protection de la confidentialité, de renseignements délicats, etc.*
- Qualité des produits
 - *Service à la clientèle.*
- Supervision de personnel
- Coordination, répartition et formation du personnel
- Normes, politiques et méthodes
- Communications
 - *Communications internes et communications avec des personnes de tous les niveaux hiérarchiques, tant à l'interne qu'à l'externe.*
- Santé et sécurité des autres
 - *Soin des malades, propreté et sécurité des lieux, etc.*
- Autonomie et jugement
- Assistance et soutien au personnel
 - *Coordination d'agenda, prise de réservations, prise en charge des urgences en l'absence des autorités, organisation de la logistique de réunions, de conférences, accueil et intégration du personnel, y compris les cadres, etc.*

3 Les efforts requis

- Effort physique
 - *Éléments causant de la fatigue, comme le manque de mouvements, les postures de travail inconfortables (debout ou assis de façon stationnaire), l'utilisation répétée d'un petit nombre de muscles, la dextérité digitale fine et rapide.*
 - *Manipulation ou déplacement d'objets légers sur une base régulière et transport ou déplacement des personnes.*
- Effort mental
- Concentration et attention sensorielle
 - *Concentration exigée par l'exécution de plusieurs tâches en alternance rapide (par exemple: regarder un écran d'ordinateur, consulter des documents, répondre au téléphone et à un client au comptoir, etc.), concentration soutenue pendant des périodes prolongées sur un document, un objet.*
- Jugement
- Analyse et effort dû à la complexité des tâches
- Effort dû à la créativité
- Effort psychologique
 - *Maîtrise de soi liée aux relations humaines difficiles, à la relation d'aide, etc.*

4 Les conditions dans lesquelles le travail est effectué

- Environnement physique
 - *Bruit lorsqu'on travaille dans un bureau à aire ouverte, présence de saletés associées au travail auprès de personnes malades (sang, vomissements, etc.) et présence de produits de nettoyage.*
- Environnement psychologique
 - *Présence dans l'environnement de travail d'enfants, de mourants, de personnes déficientes mentales, hostiles, violentes ou tout autre clientèle difficile.*
- Rythme de travail
 - *Stress causé par des tâches multiples et souvent imprévisibles, respect d'échéanciers serrés et travail soumis à des périodes de pointe.*
- Déplacements fréquents
- Heures de travail irrégulières et imprévisibles

Annexe B

Exemple d'outil de cueillette d'information sur les catégories d'emplois

Nous présentons un exemple d'outil de cueillette d'information sur les catégories d'emplois comprenant des questions ouvertes et concluons avec un exemple comprenant des questions fermées. Les deux types de questions peuvent être utilisés simultanément à l'intérieur d'un même questionnaire.

Cette partie du questionnaire vise à établir l'ensemble des tâches et des responsabilités des personnes salariées à l'intérieur de l'entreprise.

Il peut être utile de donner aux personnes salariées quelques directives, telles que :

- Décrivez les tâches en donnant suffisamment de renseignements tout en étant clair et concis.
- Expliquez ce que vous faites, comment vous le faites et pourquoi vous le faites.
- Expliquez les termes techniques afin d'assurer une meilleure compréhension.

Voici un exemple de question fermée portant sur l'équipement :

Indiquez les outils, appareils, machines ou matériaux que vous utilisez pour exécuter vos tâches ainsi que la fréquence avec laquelle vous les utilisez.

Il peut s'agir d'équipement de bureau-tique, d'outils simples et spécialisés (clé anglaise, marteau, ciseaux, couteaux, foret, etc.), d'instruments de mesure (manomètre, thermomètre, etc.), d'appareils et machines (photocopieur, toupie, etc.), de matériaux (bois, fer, etc.) ou de produits (détergents, solvants, etc.).

Exemple :

Tâches et responsabilités quotidiennes	% temps/jour
1.	
2.	
Etc.	

Tâches et responsabilités hebdomadaires

1.
2.
Etc.

Tâches et responsabilités mensuelles

1.
2.
Etc.

Tâches et responsabilités annuelles

1.
2.
Etc.

Exemple :

Outils, appareils, machines, équipements, matériaux et produits	Fréquence d'utilisation (✓)			
	Occasionnellement	Souvent	Très souvent	Presque continuellement