

L'ÉVALUATION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE

GUIDE POUR COMPRENDRE ET SE PRÉPARER

 Coalition for Pay Equity
Coalition pour l'équité salariale
New Brunswick • Nouveau-Brunswick



**L'ÉQUITÉ
SALARIALE
ARRIVE
EN VILLE!**

**Réalisation :**

Sophie Huguét avec l'aide de l'équipe de la Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick

Conception graphique :

Romain Blanchard – Atelier 46

Images générées par un outil d'intelligence artificielle

Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick

412-236, rue St-George

Moncton NB E1C 1W1

+1 506 855-0002

info@equite-equity.com

www.equite-equity.com

Remerciements

La Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick remercie le Bureau de l'équité salariale du Nouveau-Brunswick, le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), et le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT), pour leur précieux appui dans ce projet.

Numéro ISBN : 978-1-988868-40-0

Ce projet est financé par Femmes et Égalité des genres Canada.



Femmes et Égalité
des genres Canada

Women and Gender
Equality Canada

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1. MISE EN CONTEXTE	5
1-1 Qu'est-ce que la discrimination salariale	5
1-2 Quelques définitions	6
1-2.1 Égalité salariale ou parité salariale	6
1-2.2 Équité interne	6
1-2.3 Équité salariale.....	6
1-2.4 Évaluation des emplois	7
1-3 Le contexte législatif du Nouveau Brunswick	7
1-3.1 Loi de 2009 sur l'équité salariale.....	7
1-3.2 Promesse de loi pour le secteur : le cas des gouvernements locaux et CSR	8
1-4 Les avantages de l'équité salariale comme outil de gestion des ressources humaines	8
2. L'ÉVALUATION DES EMPLOIS DANS UN CONTEXTE D'ÉQUITÉ SALARIALE	9
2-1 Se préparer à l'évaluation	9
2-1.1 Comité d'évaluation.....	9
2-1.2 Communication	10
2-2 Les étapes	10
Étape 1 : Identifier les catégories d'emplois et leur prédominance	10
Étape 2 : Choisir un outil d'évaluation	11
Étape 3 : Élaborer les descriptions d'emplois	13
Étape 4 : Comparer la valeur des catégories d'emplois	14
Étape 5 : Calculer le salaire équitable	18
Étape 6 : Déterminer les modalités de versement des ajustements salariaux	19
Étape 7 : Afficher les résultats	20
Étape 8 : Verser les ajustements salariaux	20
Étape 9 : Maintenir l'équité salariale	20
3. EN RÉSUMÉ	21
CONCLUSION	22
ANNEXES	23

INTRODUCTION

Ce guide s'adresse aux employeurs et au personnel des gouvernements locaux et commissions de services régionaux (CSR). Il peut également servir à toute personne qui s'intéresse à l'équité salariale.

Tout le monde doit être payé équitablement. Cependant, les emplois à prédominance féminine sont souvent sous-évalués et sous-payés comparativement aux emplois à prédominance masculine.

C'est ce qu'un exercice d'équité salariale vise à corriger. En effet, en comparant la valeur des emplois à prédominance féminine et masculine, on peut vérifier si les salaires des emplois sont équitables. À valeur égale, salaire égal.

L'équité salariale est un droit fondamental reconnu sur le plan international depuis la convention de l'Organisation internationale du travail de 1951. Mais c'est un droit difficile à faire respecter sans loi. Depuis 2009, le Nouveau-Brunswick a une loi qui s'applique au secteur public. Cette loi ne s'applique ni aux gouvernements locaux ni aux CSR.

Dans le cadre du projet « L'équité salariale arrive en ville ! » la Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick a proposé de guider les gouvernements locaux et les CSR à travers le processus d'équité salariale.

Ce projet a vu le jour dans le contexte de la réforme de la gouvernance locale. En effet, cette réforme a entraîné d'importants changements dans le personnel des gouvernements locaux et des CSR ayant notamment pour conséquence la révision et l'ajustement de leurs systèmes de rémunération.

L'équité salariale est un outil de gestion des ressources humaines très efficace. Il est donc tout à fait pertinent de la mettre en œuvre même en l'absence de loi.

Au cours du projet et pour la première fois, un gouvernement élu s'est engagé à mettre en œuvre l'équité salariale, par étapes, dans les secteurs non couverts par la *Loi de 2009 sur l'équité salariale*.

Il est donc temps pour les gouvernements locaux et les CSR de s'y préparer.

Ce guide de formation a pour vocation de démystifier le processus d'évaluation des emplois dans un contexte d'équité salariale, pour le comprendre et se préparer. Il s'agira donc d'expliquer les principes et les étapes pour atteindre l'équité salariale.

Nous ne connaissons pas encore la teneur de la future loi, ni les étapes qui seront proposées. Aussi, ce guide se base sur les principes de la loi existante. Certains ajustements pourraient être nécessaires à mesure que nous en saurons plus sur la mise en œuvre de l'équité salariale prévue par le gouvernement. Cependant, les lois sur l'équité salariale comprennent généralement l'ensemble des étapes d'évaluation des emplois que nous présentons ici.

Dans la 1^{ère} section, vous comprendrez ce qu'est l'équité salariale et où se situe le Nouveau-Brunswick à cet égard. Nous passerons également en revue ses nombreux avantages.

Dans la 2^{ème} section du guide, vous en apprendrez davantage sur les différentes étapes de l'évaluation des emplois dans un contexte d'équité salariale.

Enfin, la 3^{ième} section synthétisera l'ensemble de la démarche dans un schéma récapitulatif.

Nous espérons que notre guide de formation vous aidera à progresser vers l'équité salariale.

1. MISE EN CONTEXTE

Cette section permet de définir ce que sont l'équité salariale et l'évaluation des emplois. Nous ferons le tour du contexte législatif ainsi que de la situation particulière des gouvernements locaux et CSR. Enfin, nous passerons en revue les nombreux avantages d'atteindre l'équité salariale dans vos équipes.

1.1. Qu'est-ce que la discrimination salariale

La **discrimination salariale** repose sur les croyances et les préjugés dans la société, qui nous influencent sans que ce soit nécessairement conscient ou intentionnel. On parle alors de « **discrimination systémique** ». Cela peut avoir une incidence sur la façon de déterminer les salaires des emplois à prédominance féminine et contribuer aux écarts salariaux entre les femmes et les hommes.

Si les femmes sont présentes sur le marché du travail depuis des décennies, elles occupent souvent des emplois perçus comme le prolongement du travail qu'elles ont longtemps effectué gratuitement à la maison, comme par exemple, éducatrices, cuisinières ou infirmières. Plus les tâches d'un emploi se rapprochent de celles du foyer, plus leur valeur diminue aux yeux de la société. Cela a donc entraîné des salaires plus bas pour les emplois à prédominance féminine.

La société a aussi longtemps estimé qu'un homme devait recevoir un salaire plus élevé qu'une femme parce qu'il devait soutenir sa famille. Le salaire d'une femme était alors considéré comme un revenu complémentaire, mais non essentiel.

Au fil du temps, certaines caractéristiques ont été associées à des emplois à prédominance féminine, telles que les habiletés interpersonnelles (empathie, écoute, diplomatie), la patience, le sens de l'organisation, la polyvalence ou encore l'attention aux détails. D'autres ont, au contraire, été associées aux emplois à prédominance masculine, telles que la force, l'endurance physique ou le leadership.

On entend également souvent des commentaires tels que :

- ✓ Les conditions de travail des femmes sont plus faciles, car elles travaillent moins fort physiquement que beaucoup d'hommes.
- ✓ Elles travaillent confortablement à l'intérieur.
- ✓ Elles ont un faible niveau de responsabilités.



À cause de ces préjugés, stéréotypes et biais sexistes, plusieurs aspects du travail des femmes ne sont pas reconnus ou pris en compte dans les structures salariales. Cela influence leur rémunération et contribue à créer des écarts salariaux avec les emplois à prédominance masculine.

Voici des exemples d'aspects du travail des femmes qui ne sont pas toujours reconnus :

- ✓ l'exécution de plusieurs tâches en alternance rapide,
- ✓ le déplacement d'un grand nombre d'objets légers sur une base régulière,
- ✓ la protection des informations confidentielles ou délicates,
- ✓ le stress causé par des tâches multiples et souvent imprévisibles,
- ✓ le contact avec une clientèle difficile.

La méconnaissance des aspects cachés du travail des femmes peut amener les employeurs à sous-évaluer et sous-payer les emplois à prédominance féminine. Cela encourage et entretient la discrimination salariale.



1.2. Quelques définitions

Pour bien comprendre ce qu'est l'équité salariale, il est important de revenir sur quelques définitions.

1.2.1. Égalité salariale ou parité salariale

Il ne faut pas confondre l'équité salariale avec l'égalité salariale ou la parité salariale. En effet, par égalité salariale ou parité salariale, on entend « à travail égal, salaire égal ». Par exemple, dans un même restaurant, un homme chef cuisiner et une femme cheffe cuisinière, à compétences et responsabilités égales, devront toucher le même salaire. On parle donc de **salaire égal pour un travail égal**.

1.2.2. Équité interne

Il ne faut pas non plus confondre l'équité salariale avec l'équité interne. L'équité interne, c'est l'évaluation et la comparaison de **tous les emplois d'une organisation** selon les qualifications et habiletés, les responsabilités, l'effort et les conditions de travail. Mais, sans distinction de genre entre les différents emplois. L'équité interne permet ainsi de garantir un salaire cohérent entre les emplois.

1.2.3. Équité salariale

L'équité salariale correspond à un **salaire égal pour un travail de valeur égale ou comparable**.

C'est-à-dire que pour atteindre l'équité salariale, on doit comparer la valeur des emplois à prédominance féminine avec la valeur des emplois à prédominance masculine. Les emplois à prédominance féminine sont souvent sous-évalués et sous-payés comparativement aux emplois à prédominance masculine de même valeur.

Par exemple, quand on fait un exercice d'équité salariale, si on détermine que le travail d'une adjointe administrative et d'un mécanicien a la même valeur, alors, le salaire devrait être le même. Si le salaire de l'adjointe administrative est plus bas, il faut l'ajuster pour atteindre l'équité salariale. **A valeur égale, salaire égal !**

1.2.4 Évaluation des emplois

L'évaluation des emplois est le processus qui permet d'établir, de manière objective, la valeur relative de chaque emploi et donc, la cohérence des taux de rémunération au sein d'une organisation. Ce processus doit être équitable et acceptable autant pour les employeurs que pour le personnel.

Deux facteurs influencent la perception d'équité de la rémunération :

- ✓ La relation entre le salaire et les **qualifications et habiletés, les responsabilités, l'effort et les conditions de travail**
- ✓ La comparaison de cette rémunération avec celles des autres personnes employées dans l'organisation.



Une évaluation des emplois permet de fournir :

- ✓ des descriptions d'emplois précises et à jour,
- ✓ une méthode précise pour mesurer les emplois existants, nouvellement créés ou modifiés et établir la valeur relative entre les emplois,
- ✓ une méthode pour repérer et corriger les iniquités salariales,
- ✓ une méthode efficace de reclassification des emplois,
- ✓ une structure salariale juste, équitable et facile à comprendre,
- ✓ une méthode de maintien de l'équité.

Il est important de comprendre que **l'évaluation des emplois porte sur les emplois et non sur les individus** ; ce n'est pas une évaluation de rendement. Cependant, il est indispensable **d'impliquer le personnel** tout au long du processus.

1.3. Le contexte législatif du Nouveau-Brunswick

Depuis les années 1980, des personnes, des organismes et des syndicats du Nouveau-Brunswick revendiquent une loi provinciale pour assurer l'équité salariale dans les secteurs public et privé.

En 1989, la *Loi sur l'équité salariale* voit le jour, mais ne s'applique qu'aux fonctionnaires des ministères. Il faudra attendre 2009 pour obtenir une loi sur l'équité salariale pour le secteur public, au Nouveau-Brunswick.

1.3.1. Loi de 2009 sur l'équité salariale

La *Loi de 2009 sur l'équité salariale* s'applique aux services publics, c'est-à-dire, aux ministères, au système scolaire, au système hospitalier et aux corporations de la Couronne, telles qu'Énergie NB ou Travail sécuritaire, avec certaines exceptions.

Elle vise à **corriger la discrimination systémique** à l'égard des personnes qui occupent des emplois à prédominance féminine.

Il s'agit d'une **loi proactive** : l'employeur doit prouver qu'il n'y a pas de discrimination. La Loi l'oblige à évaluer les catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine. Si les salaires des catégories féminines sont inférieurs à ceux des catégories masculines de valeur comparable, l'employeur doit ajuster les salaires.

Malheureusement cette loi ne s'applique pas aux gouvernements locaux ou aux CSR. Seuls quelques gouvernements locaux ont complété un exercice d'équité salariale sur une base volontaire.

1.3.2. Promesse de loi pour le secteur : le cas des gouvernements locaux et CSR

Pour la première fois, le gouvernement provincial élu s'est engagé à « introduire progressivement l'équité salariale dans le secteur privé et le secteur des soins, en utilisant un modèle similaire à celui du Québec et de l'Ontario ».

Nous espérons qu'une loi qui couvre l'ensemble des organisations et secteurs non couverts à l'heure actuelle sera adoptée d'ici deux ans. Ainsi, les gouvernements locaux et les CSR devraient être soumis à la loi et compléter un exercice d'équité salariale au sein de leurs équipes. Nous ne connaissons pas encore la teneur de cette loi mais pouvons penser qu'elle devrait être au moins similaire, sinon meilleure, que la loi actuelle.

1.4. Les avantages de l'équité salariale comme outil de gestion des ressources humaines

Les bénéfices de l'équité salariale sont nombreux, autant du côté des employeurs que du personnel. En effet, l'équité salariale est, entre autres, un outil de gestion des ressources humaines très efficace.

Du côté des employeurs cela permet de :

- ✓ créer une **structure logique et cohérente** qui facilite la **gestion de la rémunération** (notamment entre les emplois existants et les nouveaux emplois),
- ✓ avoir une meilleure **connaissance** des emplois,
- ✓ faciliter le **recrutement** et la **ré rétention** du personnel,
- ✓ **réduire les coûts** liés au roulement du personnel,
- ✓ améliorer la **productivité** et accroître la **compétitivité**.

Du côté du personnel, cela permet de :

- ✓ **maintenir** ou encourager le **retour** à l'emploi des femmes,
- ✓ reconnaître les **compétences** et procurer un sentiment de **justice**, car le travail est valorisé,
- ✓ accroître l'**autonomie financière**,
- ✓ accroître le sentiment d'**appartenance (à l'organisation)** et la **motivation**.

Plus généralement l'équité salariale permet de mettre fin aux préjugés sexistes, d'améliorer le climat et les relations de travail, et d'accroître l'efficacité organisationnelle des équipes. Comme vous le voyez, les bénéfices sont nombreux et tout le monde y gagne !



2. L'ÉVALUATION DES EMPLOIS DANS UN CONTEXTE D'ÉQUITÉ SALARIALE

Dans cette section, nous allons aborder et décrire les différentes étapes d'une évaluation des emplois dans un contexte d'équité salariale. Il est important de préciser, à nouveau, que nous ne connaissons pas encore la teneur de la future loi. Aussi, les informations de cette section pourraient être amenées à évoluer. Nous nous concentrerons ici sur les grands principes et le processus à suivre pour réaliser une évaluation des emplois dans un contexte d'équité salariale.

Un exercice d'équité salariale exige normalement de suivre les neuf étapes suivantes :

Étape 1 : Identifier les catégories d'emplois et leur prédominance

Étape 2 : Choisir un outil d'évaluation

Étape 3 : Élaborer les descriptions d'emplois (questionnaire d'analyse et description)

Étape 4 : Comparer la valeur des catégories d'emplois (évaluation des catégories d'emplois, pondération des facteurs et sous-facteurs, valeur des catégories d'emplois)

Étape 5 : Calculer le salaire équitable

Étape 6 : Déterminer les modalités de versement des ajustements salariaux

Étape 7 : Afficher les résultats

Étape 8 : Verser les ajustements salariaux

Étape 9 : Maintenir l'équité salariale

2-1 Se préparer à l'évaluation

2-1.1 Comité d'évaluation

Dépendamment de ce que prévoit la loi et selon la taille de votre organisation, vous devrez mettre sur pied un **comité d'évaluation des emplois** qui aura les rôles suivants :

- ✓ déterminer les **catégories d'emplois** à prédominance féminine et masculine au sein de l'organisation,
- ✓ choisir une **méthode d'évaluation** des catégories d'emplois qui permettra de vérifier s'il existe des iniquités salariales,
- ✓ **évaluer** les catégories d'emplois d'une manière objective et impartiale,
- ✓ **cerner et corriger** toute iniquité salariale,
- ✓ garantir la **neutralité** de la démarche.

Le comité d'évaluation des emplois devrait être formé d'au moins 3 membres :

- ✓ le **1/3** des membres doit représenter **l'employeur**,
- ✓ les **2/3** des membres doivent **représenter le personnel** (personnes représentant le personnel ou le syndicat).

On recommande qu'au moins **50%** des membres qui représentent le personnel soient **des femmes**, idéalement occupant des postes à prédominance féminine.

Lorsque cela est possible, les membres du comité n'évalueront pas leur propre poste, le poste d'un subordonné direct, ou tout poste dont l'évaluation pourrait les mettre en conflit d'intérêt.

2-1.2 Communication

La **communication** est un élément clé de la réussite d'une évaluation des emplois dans un contexte d'équité salariale. Il est essentiel de déterminer, dès le début de l'exercice, un plan ou une stratégie de communication. Ainsi, **à chaque étape du processus**, les **employeurs** tout comme le **personnel** doivent être pleinement informés.

Les communications peuvent se faire par le biais de rencontres personnelles, de séances d'information de groupe, de courrier électronique, via un site web ou une ligne directe.

2-2 Les étapes



ÉTAPE 1 Identifier les catégories d'emplois et leur prédominance

Lorsqu'on réalise un exercice d'évaluation des emplois dans un contexte d'équité salariale, la première étape est d'identifier les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine.

Qu'est-ce qu'une catégorie d'emplois ?

Une **catégorie d'emplois** désigne un regroupement d'emplois qui partagent les trois caractéristiques suivantes :

- ✓ des **fonctions et des responsabilités** semblables,
- ✓ des **qualifications et des compétences** semblables, et
- ✓ la même **rémunération ou échelle salariale**.

Si un poste ne partage pas les **trois caractéristiques** décrites ci-dessus avec d'autres postes, alors, il s'agit d'une catégorie d'emplois séparée. Si vous avez des doutes quant à la similitude des emplois il est préférable d'établir une catégorie d'emplois distincte. Vous devez aussi tenir compte du fait que **les emplois évoluent avec le temps**. Les renseignements concernant chaque emploi doivent donc être complets et actualisés. Enfin, il est important de se rappeler que chaque emploi doit être assigné à une catégorie d'emplois. Voici un exemple des catégories d'emplois au sein d'une organisation :

Tableau 1 : Exemple des catégories d'emplois au sein d'une organisation

CATÉGORIES D'EMPLOIS
Adjointe administrative/Adjoint administratif
Gestionnaire de bureau
Coordonnatrice/Coordonnateur des politiques
Conseillère principale/Conseiller principal en matière de politiques
Agente/Agent de recherche et planification
Gestionnaire des programmes
Directrice/Directeur
Agente/agent de projets
Conseillère/conseiller en ressources humaines

Après l'identification des catégories d'emplois, il faut voir si ces catégories sont à prédominance féminine, à prédominance masculine ou mixtes. Cette opération vise à déterminer quels emplois doivent être comparés en vue de corriger les potentielles iniquités salariales.

Une catégorie d'emplois peut être considérée à prédominance féminine ou masculine, si :

- ✓ elle est souvent associée aux femmes ou aux hommes en raison de **stéréotypes** reliés aux emplois (par exemple, les femmes sont infirmières et les hommes mécaniciens),
- ✓ au moins **60 % des personnes qui occupent les emplois** de cette catégorie sont du même genre,
- ✓ **historiquement**, les personnes de cette catégorie d'emplois étaient surtout des femmes ou des hommes.

Si une catégorie d'emplois répond à l'un de ces critères, elle sera considérée à prédominance féminine ou masculine. Si aucun de ces critères n'est révélateur, la catégorie d'emplois est considérée comme mixte et est exclue lors de l'évaluation de l'équité salariale. Voici un exemple de la prédominance dans des catégories d'emplois au sein d'une organisation :

Tableau 2: Exemple de la prédominance dans des catégories d'emplois

CATÉGORIES D'EMPLOIS	GENRE (F/M)
Adjointe administrative/Adjoint administratif	F
Gestionnaire de bureau	F
Coordonnatrice/Coordonnateur des politiques	F
Conseillère principale/Conseiller principal en matière de politiques	M
Agente/Agent de recherche et planification	F
Gestionnaire des programmes	F
Directrice/Directeur	M
Agente/agent de projets	F
Conseillère/conseiller en ressources humaines	F

Attention : L'absence de catégories d'emplois à prédominance masculine ne signifie pas qu'il n'y a pas de discrimination systémique fondée sur le genre et que l'exercice ne doit pas être complété. Bien au contraire ! En ce cas, il est nécessaire d'utiliser une méthode d'évaluation adaptée aux milieux de travail sans comparateurs masculins.



ÉTAPE 2 Choisir un outil d'évaluation

Quel que soit l'outil utilisé, **l'évaluation des emplois n'est pas une science exacte** et demeure un exercice fondé sur le jugement qui peut être involontairement influencé par les préjugés et les idées préconçues sur la valeur du travail à prédominance féminine et du travail à prédominance masculine. Le choix de la méthode d'évaluation ne garantit donc pas une évaluation exempte de discrimination à l'égard des catégories d'emplois à prédominance féminine visées par l'exercice. **Le comité d'évaluation a alors un rôle primordial.**

Il est à noter que l'évaluation doit porter sur les **caractéristiques des catégories d'emplois sans égard aux titulaires, aux titres d'emplois, à leur niveau hiérarchique ou à leur rémunération.** Cette évaluation constitue le fondement d'une structure des salaires équitable et justifiable.

Il existe différents outils d'évaluation qui vont permettre de comparer les emplois entre eux puis de déterminer les salaires équitables. Il importe de trouver un **outil non sexiste**.

On utilise **quatre facteurs** pour évaluer les emplois dans toute démarche d'équité salariale :

- ✓ qualifications et habiletés (requis),
- ✓ responsabilités (liées à l'emploi),
- ✓ effort (mental et physique pour effectuer les tâches),
- ✓ conditions de travail (dans lesquelles le travail est effectué).

Ces facteurs **mesurent le niveau nécessaire pour effectuer des tâches de routine**.

Afin de permettre une évaluation exhaustive et équilibrée des catégories d'emplois et de tenir compte de l'ensemble de leurs exigences générales, **les quatre facteurs principaux peuvent être subdivisés en sous-facteurs**. Voici un exemple de 10 sous-facteurs que vous pouvez utiliser (veuillez noter que le nombre de sous-facteurs peut varier) :

Tableau 3: Exemple de 10 sous-facteurs

FACTEURS	SOUS-FACTEURS
Qualifications et habiletés	<ul style="list-style-type: none">• Formation• Experience• Coordination et dextérité
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none">• Imputabilité/ prise de décisions (conséquences)• Communication/relations interpersonnelles• Supervision
Effort	<ul style="list-style-type: none">• Effort intellectuel• Concentration et attention sensorielle• Effort physique
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none">• Conditions environnementales désagréables ou dangereuses

Ces facteurs et sous-facteurs doivent **refléter les exigences qui caractérisent les emplois de votre lieu de travail et la nature de votre organisation** en matière de qualifications et d'habiletés, de responsabilités, d'effort, et de conditions de travail. Il est clair que la définition des facteurs ne sera pas la même pour un gouvernement local, par exemple, que pour une clinique dentaire.

Il est essentiel de ne pas négliger ou sous-évaluer des aspects du travail habituellement effectué par les femmes (comme faire face à des clients mécontents ou travailler dans un bureau occupé et surpeuplé) tout comme il est essentiel de ne pas surévaluer le travail habituellement effectué par les hommes. Un exemple de détail des facteurs et sous-facteurs est disponible en **annexe 1**.



ÉTAPE 3 Élaborer les descriptions d'emplois

Les descriptions d'emplois sont primordiales pour réaliser une évaluation des emplois. Or, dans certains milieux de travail, il n'y a pas de descriptions d'emplois, elles sont incomplètes ou obsolètes. Cette étape est donc particulièrement importante.

Les descriptions d'emplois ont pour objectif d'informer le personnel et leur gestionnaire sur les exigences de l'emploi. Elles peuvent également être utilisées pour l'embauche.

Vous l'aurez compris, pour rédiger une bonne description d'emploi il est primordial **d'impliquer le personnel** dans l'élaboration des descriptions de tâches.

Plusieurs options s'offrent à vous pour y arriver :

- ✓ le questionnaire d'analyse des emplois (avec questions ouvertes et/ou fermées),
- ✓ l'entrevue,
- ✓ l'observation, c'est-à-dire, une visite du lieu de travail.

Tout d'abord, le personnel répond au questionnaire d'analyse des emplois. Au besoin, la personne en charge de la supervision peut ajouter des informations pertinentes. **En aucun cas, elle ne peut modifier les réponses fournies par le personnel.** Il est recommandé de compléter ce questionnaire par une entrevue et/ou une observation sur le terrain afin de préciser l'information recueillie et de s'assurer que tous les aspects de l'emploi ont bien été cernés. Une fois toutes les informations compilées, on peut rédiger la description d'emploi.

L'objectif est de déterminer la valeur des emplois pour les comparer entre eux et déterminer les salaires équitables. Le questionnaire doit donc être rigoureux et **ne pas porter sur la personne qui effectue le travail, mais bien sur le travail comme tel !**

Une description d'emploi comprend l'information suivante :

1. Titre de l'emploi
2. Fonctions principales
3. Tâches et responsabilités
4. Qualifications requises
5. Compétences et habiletés (physiques et mentales) requises
6. Conditions de travail
7. Échelle salariale (le cas échéant)

Lorsque la description d'emploi est complétée, elle doit être **révisée par le personnel**. Elle est adaptée si besoin et approuvée par la personne en charge de la supervision. Il est essentiel que **tout le monde soit d'accord avec la description d'emploi finale**. La description permet ensuite de réaliser l'évaluation de l'emploi. Un exemple de description d'emploi est disponible en **annexe 2**.

Le questionnaire s'adresse à l'ensemble du personnel

- ✓ Si plusieurs personnes font le même travail, il n'est pas nécessaire qu'elles remplissent toutes un questionnaire. Quelques réponses suffisent. Cependant, plus le nombre de réponses à un questionnaire est élevé, plus l'information est exacte.
- ✓ Il faut expliquer aux gens pourquoi vous leur faites compléter ce questionnaire : **la description ne porte pas sur la personne qui fait le travail, mais sur le travail lui-même.**

N'oubliez pas, les femmes ont tendance à minimiser leur travail !



ÉTAPE 4 Comparer la valeur des catégories d'emplois

Cette étape représente le cœur du travail d'évaluation. C'est le moment où l'on va classer les emplois les uns par rapport aux autres et déterminer s'ils doivent être rémunérés à des niveaux de salaires identiques ou différents.

2-2.4.1 Évaluation des catégories d'emplois

Après avoir approuvé toutes les informations sur les catégories d'emplois et les descriptions d'emplois, on doit évaluer les catégories d'emplois. A ce stade, vous devrez être en possession des descriptions d'emplois à jour ainsi que des définitions des facteurs et sous-facteurs que vous aurez adaptées selon les valeurs et la mission de votre organisation. Nous utiliserons ici plusieurs exemples permettant d'illustrer la démarche. Pour rappel, un exemple de description d'emploi ainsi que la définition de tous les facteurs et sous-facteurs sont disponibles en **annexes**.

Voici les étapes à suivre :

1. Lire la description d'emploi
2. Lire la définition du facteur et du sous-facteur
3. Lire la description de chaque niveau du sous-facteur
4. Déterminer le niveau qui s'applique à l'emploi
5. Documenter le niveau sur la feuille d'évaluation et justifier la décision
6. Répéter ce procédé pour chaque sous-facteur

Afin de dresser un portrait le plus juste possible, il est important **d'évaluer toutes les catégories d'emplois pour un même sous-facteur, avant de passer au suivant**.

Voici un exemple de description des niveaux pour le sous-facteur « formation » pour déterminer le niveau qui s'applique à l'emploi :

Tableau 4 : Exemple de description des niveaux pour le sous-facteur « formation »

NIVEAU	DESCRIPTION
1	Niveau moindre qu'un diplôme d'études secondaires
2	Niveau moindre qu'un diplôme d'études secondaires auquel s'ajoute de la formation connexe
3	Niveau d'études secondaires ou l'équivalent
4	Niveau d'études secondaires ou l'équivalent auquel s'ajoute de la formation connexe
5	Niveau d'études secondaires auquel s'ajoute un programme d'études postsecondaires d'un (1) an (ex., certificat)
6	Niveau d'études secondaires auquel s'ajoute un programme d'études postsecondaires de deux (2) ans (ex., diplôme)
7	Niveau universitaire de premier cycle dans un domaine connexe (baccalauréat)

Voici ensuite un exemple d'évaluation du facteur « qualifications et habiletés » pour un poste d'assistance administrative une fois que le niveau de chaque sous-facteur a été déterminé et l'information documentée pour justifier la décision :

Tableau 5: Exemple d'évaluation du facteur « qualifications et habiletés »

QUALIFICATIONS ET HABILITÉS	
Formation	Niveau
Diplôme d'études secondaires et certificat d'études postsecondaires dans un domaine connexe + au moins six mois d'une expérience pertinente, par exemple: en organisation de bureau.	6
Expérience	Niveau
Au moins six mois d'une expérience connexe pour acquérir les connaissances et les compétences requises pour effectuer les tâches.	3
Dextérité et coordination	Niveau
Dextérité et coordination de la motricité fine, entre autres pour classer, écrire, taper et documenter. Le travail doit se faire à un rythme régulier.	2

Voici enfin, un exemple de résumé de l'évaluation du poste d'assistance administrative :

Tableau 6: Exemple de résumé de l'évaluation d'un poste

CATÉGORIES D'EMPLOIS		Assistance administrative
QUALIFICATIONS ET HABILITÉS	Formation	6
	Expérience	3
	Dextérité et coordination	2
RESPONSABILITÉS	Imputabilité/ prise de décisions	2
	Communication/ relations interpersonnelles	2
	Supervision	1
EFFORT	Effort intellectuel	2
	Concentration et attention sensorielle	3
	Effort physique	2
CONDITIONS DE TRAVAIL	Conditions environnementales désagréables ou dangereuses	2

2-2.4.2 Pondération des facteurs et sous-facteurs

Pour compléter l'évaluation, il faut pondérer chaque facteur et sous-facteur. La pondération représente la **valeur et l'importance accordée à chacun des facteurs en fonction de la mission et des objectifs de l'organisation**. La pondération de l'ensemble des facteurs et sous-facteurs doit représenter un total de 100%. En règle générale, le pourcentage accordé à chaque sous-facteur devrait se situer entre 5% et 15%. Voici un exemple de la pondération de chaque facteur et sous-facteur que vous pourriez utiliser :

Tableau 7: Exemple de pondération de facteurs et sous-facteurs

FACTEURS	SOUS-FACTEURS	PONDÉRATION
Qualifications et habiletés 20 à 35%	Formation	10 à 15%
	Expérience	6 à 12%
	Dextérité et coordination	4 à 8%
Responsabilités 25 à 30%	Imputabilité/prise de décisions	9 à 10%
	Communication/relations interpersonnelles	9 à 10%
	Supervision du personnel	7 à 10%
Effort 20 à 40%	Effort intellectuel	8 à 14%
	Concentration et attention sensorielle	6 à 13%
	Effort physique	6 à 13%
Conditions de travail 5 à 15%	Conditions environnementales désagréables ou dangereuses	5 à 15%
Total		100%

2-2.4.3 Valeur des catégories d'emplois

Une fois que vous avez déterminé la pondération des facteurs et sous-facteurs, vous pourrez **transformer les résultats en points pour déterminer la valeur de chaque catégorie d'emplois**. Des tableurs Excel existent et permettent de calculer et synthétiser vos résultats.

Pour mieux comprendre la démarche, voici un exemple de la répartition possible des points pour le facteur « *Qualifications et habiletés* ». Il a été établi que la pondération totale accordée aux quatre facteurs est égale à 100% et le total des points accordés à 1000. Ainsi, si vous accordez une pondération de 29% au facteur « qualification et habiletés », alors le total pour ce facteur est de 290 points (29% de 1000 = 290) tel qu'indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 8: Exemple du nombre de point accordé pour le facteur « qualifications et habiletés »

SOUS-FACTEURS	PONDÉRATION ACCORDÉE	VALEUR EN POINTS
Formation	12%	120 points
Expérience	9%	90 points
Dextérité et coordination	8%	80 points
Total	29%	290 points

Lorsque vous avez déterminé la valeur en points des sous-facteurs, vous pouvez assigner une valeur en points à chaque niveau d'un sous-facteur en utilisant la formule suivante :

$$\frac{\text{Niveau du sous-facteur}}{\text{Nombre total de niveaux du sous-facteur}} \times \text{Nombre maximum de points du sous-facteur} = \text{Nombre de points}$$

Voici un exemple de la répartition possible des points pour l'ensemble des facteurs et sous-facteurs, pour atteindre un total de 1000 points :

Tableau 9: Exemple de répartition des points

NIVEAUX			1	2	3	4	5	6	7	POINTS MAXIMUM
Facteurs	Sous-facteurs	Pondération								
QUALIFICATIONS ET HABILÉTÉS	Formation	12 %	17	34	51	69	86	103	120	120
	Expérience	9 %	13	26	39	51	64	77	90	90
	Dextérité et coordination	8 %	16	32	48	64	80			80
RESPONSABILITÉS	Imputabilité/prise de décisions	10 %	20	40	60	80	100			100
	Communication/relations interpersonnelles	10 %	20	40	60	80	100			100
	Supervision	7 %	14	28	42	56	70			70
EFFORT	Effort intellectuel	12 %	24	48	72	96	120			120
	Concentration et attention sensorielle	12 %	24	48	72	96	120			120
	Effort physique	12 %	24	48	72	96	120			120
CONDITIONS DE TRAVAIL	Conditions environnementales désagréables ou dangereuses	8 %	16	32	48	64	80			80
TOTAL		100 %								1000

En additionnant le nombre de points que vous aurez attribué à chaque sous-facteur, vous obtiendrez la valeur en point de l'emploi. A titre d'exemple, le poste d'assistance administrative pourrait obtenir un total de 468 points. Bien entendu le total des points peut varier d'une organisation à une autre en fonction de la description d'emploi de chaque poste évalué.

Astuce : lorsque vous avez évalué tous les facteurs et sous-facteurs des différentes catégories d'emplois et déterminé la valeur en points de chaque catégorie d'emplois, prenez du recul et regardez les résultats dans leur ensemble pour vérifier la cohérence du portrait de votre organisation.

N'oublions pas que malgré les mesures prises pour rendre le processus d'évaluation rigoureux, le résultat de la démarche est influencé par nos jugements. Le rôle du comité d'évaluation est justement de s'assurer que les critères de jugement sont clairs et aussi équitables que possible.



ÉTAPE 5 Calculer le salaire équitable

À cette étape du processus, vous avez évalué les catégories d'emplois et vous avez pu déterminer la valeur de chaque catégorie d'emplois à prédominance féminine et masculine.

C'est le moment de **comparer les résultats obtenus et de calculer la juste rémunération de chaque emploi.**

Qu'est-ce que la rémunération ?

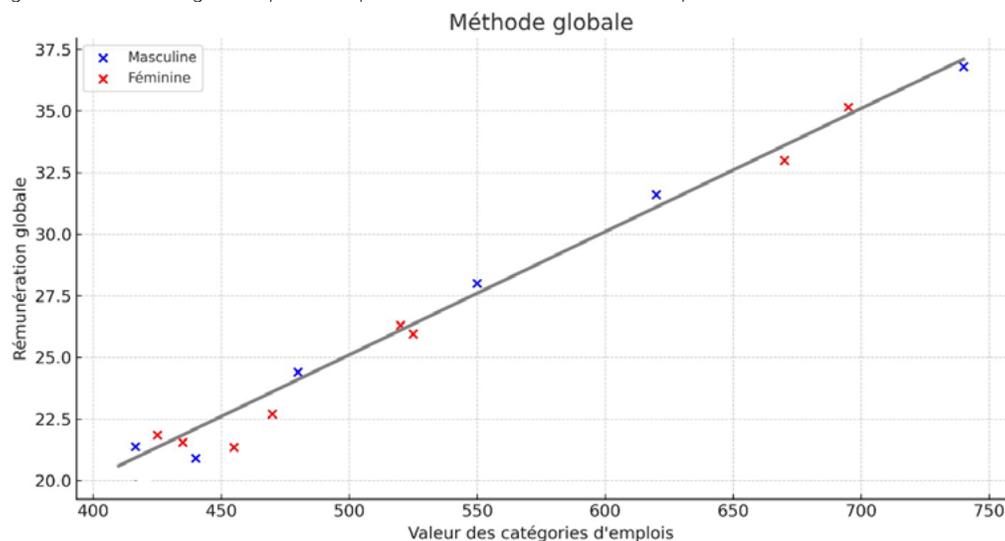
La rémunération peut comprendre le salaire ainsi que les éventuels avantages tels que les assurances, les régimes de retraites ou tout autre avantage ou gratification proposés par l'organisation. La définition peut varier. Aussi, il est primordial de se référer à la définition prévue par la loi. Ainsi, dans la *Loi de 2009 sur l'équité salariale* la rémunération comprend « le salaire et traitement du temps régulier ». La loi précise également que « la rémunération sur une base horaire est utilisée » à des fins de comparaison.

Il existe plusieurs méthodes pour calculer le salaire équitable et les méthodes préconisées peuvent différer selon les lois. Pour vous aider, sachez qu'il existe des logiciels qui vous permettront de calculer la valeur juste de la rémunération de chaque emploi.

La *Loi de 2009 sur l'équité salariale* ne spécifie pas la méthode à utiliser. Nous suivrons ici les recommandations du Bureau de l'équité salariale du Nouveau-Brunswick, en privilégiant la **méthode globale** qui consiste à comparer la rémunération des catégories d'emplois à prédominance féminine avec la rémunération de l'ensemble des catégories à prédominance masculine.

Cette méthode permet d'établir une courbe du revenu pour les catégories d'emplois à prédominance masculine de votre organisation. Vous pourrez ensuite placer les catégories d'emplois à prédominance féminine sur cette courbe en fonction de leur pointage. Si ces emplois à prédominance féminine se retrouvent sous le point qui correspond à leur valeur dans la courbe du revenu des emplois à prédominance masculine, vous devrez calculer la différence et procéder aux redressements nécessaires pour atteindre l'équité salariale.

Figure 1 La méthode globale pour comparer la valeur et les salaires d'emplois



Attention ! Dans le cadre de la mise en œuvre de l'équité salariale, l'employeur **NE PEUT PAS** :

- ✓ Réduire ou geler le salaire d'un membre du personnel
- ✓ Placer un membre du personnel à un échelon inférieur d'une échelle salariale qui a été ajustée à la hausse.



ÉTAPE 6 Déterminer les modalités de versement des ajustements salariaux

Les lois en vigueur sur l'équité salariale prévoient les modalités de versement des ajustements d'équité salariale.

Si des iniquités ont été constatées, **c'est la responsabilité de l'employeur de déterminer les modalités d'ajustement et de versement** et il doit informer l'ensemble du personnel (syndiqué ou non) de sa décision.

Les redressements de rémunération doivent être faits de façon juste, équitable et non discriminatoire. Si la catégorie d'emplois est syndiquée, alors, le redressement doit faire partie intégrante des conventions collectives.

En général, les lois déterminent si les ajustements d'équité salariale doivent être faits d'un seul coup ou en versements égaux étalés sur un certain nombre d'années. Elles prévoient également la date à partir de laquelle les versements doivent commencer ainsi que les règles entourant la rétroactivité si le processus est en retard.



ÉTAPE 7 Afficher les résultats

Les lois en vigueur sur l'équité salariale prévoient **les modalités pour informer le personnel**. En général, les **résultats** des exercices d'équité salariale **doivent être affichés dans le milieu de travail**. L'information affichée devrait minimalement comprendre :

- ✓ un résumé de la **démarche** suivie (incluant la manière dont les emplois ont été comparés),
- ✓ la **liste des catégories d'emplois** à prédominance féminine identifiées et celles à prédominance masculine utilisées à titre de comparateurs,
- ✓ le **pourcentage ou le montant des ajustements** à verser et les modalités de leur versement pour chacune des catégories d'emplois à prédominance féminine.

L'affichage doit également indiquer que le personnel a le droit de demander d'autres informations ou communiquer des observations par écrit ainsi que les délais pour le faire.



ÉTAPE 8 Verser les ajustements salariaux

Les lois en vigueur obligent les employeurs à verser les ajustements salariaux nécessaires pour atteindre l'équité salariale lorsqu'ils ont été déterminés et indiquent les délais prévus.



ÉTAPE 9 Maintenir l'équité salariale

Les lois en vigueur sur l'équité salariale prévoient les **modalités de maintien** de l'équité salariale par l'employeur, en faisant au moins une évaluation **tous les cinq ans**. En effet, les emplois et les salaires évoluent et de nouvelles catégories d'emplois peuvent s'ajouter, être supprimées ou changer. Ces changements pourraient ramener un biais sexiste dans la structure salariale, c'est-à-dire dans l'organisation des salaires de l'organisme.

Il est recommandé de faire l'évaluation du maintien de l'équité salariale avec un **comité** représentant l'employeur et le personnel/les syndicats et avec **la grille d'évaluation utilisée lors de l'exercice initial**. Il est donc essentiel de conserver l'ensemble des documents de l'évaluation initiale.

Comme l'employeur est responsable de maintenir l'équité salariale au sein de son organisme, il doit procéder à cette évaluation de maintien et **verser les ajustements salariaux, si nécessaire**.

Tout comme lors de l'évaluation initiale, afin de maintenir l'équité salariale, un employeur ne peut pas :

- ✓ réduire ou geler la rémunération d'un membre du personnel
- ✓ placer un membre du personnel à un échelon inférieur de l'échelle de rémunération qui a été ajustée à la hausse.

Il doit également **informer le personnel concerné** du maintien de l'équité salariale.

3. EN RÉSUMÉ

L'évaluation des emplois en 1 coup d'oeil



9 étapes à suivre



AU PRÉALABLE

Créer un comité d'évaluation des emplois et préparer un plan de communication



ÉTAPE 1

Identifier les catégories d'emplois et leur prédominance



ÉTAPE 3

Élaborer les descriptions d'emplois



ÉTAPE 2

Choisir un outil d'évaluation



ÉTAPE 4

Comparer la valeur des catégories d'emplois



ÉTAPE 5

Calculer le salaire équitable



ÉTAPE 7

Afficher les résultats



ÉTAPE 6

Déterminer les modalités de versement des ajustements salariaux



ÉTAPE 8

Verser les ajustements salariaux



ÉTAPE 9

Maintenir l'équité salariale

FÉLICITATIONS !

CONCLUSION

Ça y est ! Vous connaissez la marche à suivre pour réaliser une évaluation des emplois dans un contexte d'équité salariale. Félicitations !

Après avoir réalisé cet exercice, vous connaîtrez définitivement mieux le rôle de chaque personne au sein de votre équipe, vous y gagnerez en efficacité et en cohésion d'équipe.

N'oubliez pas qu'il ne s'agit pas d'une science exacte, que vous devrez faire preuve de bon sens, de bonne foi et que vous verrez peut-être votre équipe sous un œil nouveau après avoir réalisé cet exercice.

On ne le répètera jamais assez, impliquer le personnel dans la démarche est essentiel à la réussite de l'ensemble du processus !

Souvenez-vous que l'équité salariale est un outil de gestion des ressources humaines incroyablement efficace et qu'il faut voir au-delà de l'investissement initial pour l'inscrire dans une démarche à court, moyen et long terme.

Enfin, rappelez-vous qu'il ne s'agit pas d'une démarche unique mais d'un processus qui doit être révisé régulièrement afin d'assurer le maintien de l'équité salariale dans le temps.

Si vous avez des questions ou besoin de soutien, n'hésitez pas à contacter la Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick ou le Bureau de l'équité salariale du Nouveau-Brunswick.

ANNEXES

Annexe 1 : Description des facteurs et sous-facteurs

(Adaptée des documents du Bureau de l'équité salariale du Nouveau-Brunswick)

Pour évaluer les emplois dans une démarche d'équité salariale, on utilise **quatre facteurs**. Ceux-ci sont déclinés en sous-facteurs dont le nombre peut varier. Dans cet exemple, nous présenterons **10 sous-facteurs**. Vous pouvez adapter la description de chaque niveau d'un sous-facteur afin de tenir compte des besoins de votre organisation.

QUALIFICATIONS ET HABILITÉS

Ce facteur mesure le niveau de **qualifications et d'habiletés** nécessaires pour exécuter les tâches habituelles, c'est-à-dire :

- ✓ la formation nécessaire,
- ✓ la durée minimale d'expérience préalable,
- ✓ la période d'entraînement ou l'adaptation nécessaire à l'accomplissement satisfaisant du travail,
- ✓ la coordination musculaire et dextérité exigées en vue d'exécuter les tâches.

FORMATION

Ce sous-facteur mesure le niveau minimal de **formation** nécessaire pour exécuter les tâches. Les niveaux sont exprimés en fonction des connaissances théoriques acquises :

- ✓ par la scolarité conventionnelle,
- ✓ par toute autre formation reconnue, par exemple la formation donnée par une compagnie, un ordre professionnel, etc.

NIVEAU	DESCRIPTION
1	Niveau moindre qu'un diplôme d'études secondaires
2	Niveau moindre qu'un diplôme d'études secondaires auquel s'ajoute une formation connexe
3	Niveau d'études secondaires ou équivalent
4	Niveau d'études secondaires ou équivalent auquel s'ajoute une formation connexe
5	Niveau d'études secondaires auquel s'ajoute un programme d'études postsecondaires d'un (1) an (ex., certificat)
6	Niveau d'études secondaires auquel s'ajoute un programme d'études postsecondaires de deux (2) ans (ex., diplôme)
7	Niveau universitaire de premier cycle dans un domaine connexe (baccalauréat)

EXPÉRIENCE

Ce sous-facteur mesure l'**expérience** requise, qui comprend :

- ✓ la durée minimale d'**expérience préalable** pour acquérir les connaissances pratiques nécessaires à l'emploi,
- ✓ le **temps** requis pour se familiariser avec l'emploi : apprendre les techniques, les méthodes, les pratiques, les processus, etc.

NIVEAU	DESCRIPTION
1	Moins de trois (3) mois
2	De trois (3) à moins de six (6) mois
3	De six (6) mois à moins de douze (12) mois
4	De un (1) an à moins de deux (2) ans
5	De deux (2) ans à moins de trois (3) ans
6	De trois (3) ans à moins de cinq (5) ans
7	Cinq (5) ans et plus

DEXTÉRITÉ ET COORDINATION

Ce sous-facteur mesure le niveau de dextérité et de coordination nécessaire à la réalisation des tâches en tenant compte de la précision (habileté) et de la vitesse d'exécution requise.

La **dextérité** est l'adresse manuelle (doigts et mains) : exécuter des mouvements précis pour saisir, placer, déplacer et assembler des objets. La **coordination** est la combinaison des mouvements ou la maîtrise musculaire pour accomplir une action bien coordonnée : conduire des véhicules, opérer une surfaceuse (Zamboni), prélever des échantillons.

L'habileté motrice fine concerne l'utilisation des petits muscles : taper sur un clavier, écrire, réparer de petits équipements, assembler des objets, saisir des objets. **L'habileté motrice majeure** nécessite l'utilisation des grands muscles : utiliser des outils à long manche tels que des balais, trier le courrier, monter ou se courber.

NIVEAU	DESCRIPTION
1	L'emploi exige l'exécution de tâches qui nécessitent la coordination d'habiletés motrices majeures , où la vitesse est une considération mineure .
2	L'emploi exige l'exécution de tâches qui nécessitent la coordination d'habiletés motrices majeures , où la vitesse est une considération modérée OU , la coordination d'habiletés motrices majeures et fines , où la vitesse est une considération mineure .
3	L'emploi exige l'exécution de tâches qui nécessitent la coordination d'habiletés motrices majeures , où la vitesse est une considération majeure OU , la coordination d'habiletés motrices majeures et fines , où la vitesse est une considération modérée OU , la coordination d'habiletés motrices fines , où la vitesse est une considération mineure .
4	L'emploi exige l'exécution de tâches qui nécessitent la coordination d'habiletés motrices majeures et fines , où la vitesse est une considération majeure OU , la coordination d'habiletés motrices fines , où la vitesse est une considération modérée .
5	L'emploi exige l'exécution de tâches qui nécessitent la coordination d'habiletés motrices fines , où la vitesse est une considération majeure .

La vitesse est déterminée par la nécessité d'accomplir des tâches dans une période de temps définie.

Vitesse mineure : la vitesse est nécessaire à un rythme régulier.

Vitesse modérée : la vitesse est nécessaire à un rythme régulier, mais d'autres tâches sont aussi importantes, comme la précision des mouvements.

Vitesse majeure : la vitesse est d'une importance capitale étant donné la nature du travail.

Tableau de sous-facteur :

DEXTÉRITÉ	VITESSE		
	MINEURE	MODÉRÉE	MAJEURE
Majeure	1	2	3
Majeure/Fine	2	3	4
Fine	3	4	5

RESPONSABILITÉS

Ce facteur mesure le niveau de **responsabilité** assumé en exécutant les tâches habituelles de l'emploi, c'est-à-dire :

- ✓ les conséquences de décisions et actions prises,
- ✓ la communication verbale et écrite requise dans l'exécution du travail,
- ✓ le degré de précautions et de soins requis pour prévenir des blessures à soi-même et aux autres,
- ✓ le niveau de supervision exercé sur le travail des autres.

IMPUTABILITÉ/ PRISE DE DÉCISIONS

Ce sous-facteur mesure le niveau de responsabilité en ce qui a trait à l'**imputabilité** et à la **prise de décisions** lors de l'exécution des tâches.

Le niveau est établi en fonction des conséquences directes des décisions et des actions sur le succès d'un programme ou d'une activité, au plan administratif (organisation, délais, confidentialité, etc.), en matière de services (qualité, image et réputation, etc.), sur le plan humain (santé physique et psychologique, et sécurité des autres) et sur le plan financier (gain ou perte financière).

NIVEAU	DESCRIPTION
1	Conséquences très limitées des actions et des décisions. Très faible niveau de responsabilité.
2	Conséquences limitées des actions et des décisions. Faible niveau de responsabilité.
3	Conséquences moyennement importantes des actions et des décisions. Niveau de responsabilité moyen .
4	Conséquences importantes des actions et des décisions. Niveau de responsabilité élevé .
5	Conséquences majeures des actions et des décisions. Niveau de responsabilité très élevé .

COMMUNICATION/RELATIONS INTERPERSONNELLES

Ce sous-facteur mesure le niveau de responsabilité en ce qui a trait à la **communication** lors de l'exécution des tâches.

Il faut établir le niveau en fonction du type de communication (verbale, écrite, langage des

signes) qui doit être utilisé pour accomplir le travail :

- ✓ à l'intérieur du service : avec les collègues, les supérieurs ou toute autre personne,
- ✓ à l'extérieur du service : avec les clients, les fournisseurs, les représentants du gouvernement, etc.

NIVEAU	DESCRIPTION
1	Échanger : échange de renseignements précis ou reliés au travail.
2	Expliquer et interpréter : explication et interprétation de renseignements ou d'idées.
3	Discuter : discussion dans le but d'obtenir un consentement, une collaboration ou la coordination d'activités.
4	Collaborer et conseiller : collaboration avec des personnes afin de les guider en s'appuyant sur son expérience professionnelle et ses connaissances spécialisées.
5	Persuader et négocier : présentation d'arguments afin de convaincre les personnes de prendre certaines mesures ou décisions afin d'arriver à une entente ou à une solution.

SUPERVISION

Ce sous-facteur mesure le degré selon lequel un membre du personnel est tenu de **superviser le travail des autres**, comme celui des autres membres du personnel, des étudiants, ou des bénévoles (à temps plein, à temps partiel, occasionnels, etc.). On établit le niveau en fonction de la nature de la responsabilité (aider, coordonner ou superviser) et du nombre de personnes coordonnées ou supervisées.

NIVEAU	DESCRIPTION
1	Aider : au besoin, orienter d'autres personnes dans leur travail, leur montrer des méthodes, des techniques, des procédures de travail, etc.
2	Coordonner : assigner et répartir les tâches, et s'assurer que le travail de moins de cinq personnes est conforme aux normes et aux spécifications reçues.
3	Coordonner : assigner et répartir les tâches, et s'assurer que le travail de cinq personnes et plus est conforme aux normes et aux spécifications reçues.
4	Superviser : planifier le travail, établir les exigences, évaluer le rendement et prendre les mesures disciplinaires pour moins de cinq personnes.
5	Superviser : planifier le travail, établir les exigences, évaluer le rendement et prendre les mesures disciplinaires pour cinq personnes et plus.

EFFORT

Ce facteur mesure le niveau d'**effort mental et physique** nécessaire pour accomplir les tâches habituelles.

L'effort mental mesure le niveau d'effort requis lié à :

- ✓ la concentration et l'attention sensorielle,
- ✓ la complexité des tâches,
- ✓ l'initiative et le jugement nécessaire pour effectuer le travail,
- ✓ la maîtrise de soi nécessaire pour contrôler les réactions émotionnelles.

L'effort physique mesure le niveau d'effort requis lié :

- ✓ aux mouvements effectués,
- ✓ aux positions adoptées,
- ✓ à la fréquence et la durée de l'effort.

EFFORT INTELLECTUEL

Ce sous-facteur mesure le niveau d'**effort intellectuel** requis lors de l'exécution habituelle des tâches selon :

- ✓ **la complexité de l'emploi** : complexité des situations à traiter, des difficultés ou des problèmes à résoudre, de la quantité et de la nouveauté des renseignements à traiter et à apprendre, du degré de raisonnement, de créativité et d'analyse requis pour traiter les situations, etc.,
- ✓ **le degré d'autonomie et de jugement** nécessaire à l'organisation et à l'accomplissement des tâches.

NIVEAU	DESCRIPTION
1	Le travail se compose de tâches très routinières avec peu ou pas de choix quant à la procédure utilisée pour obtenir des résultats.
2	Le travail se compose de tâches plus ou moins routinières avec peu de choix quant aux procédures qui doivent être suivies. Il nécessite un faible niveau de jugement pour rendre des décisions mineures.
3	Le travail se compose de tâches peu complexes avec quelques choix quant aux procédures qui doivent être suivies. Il nécessite un niveau modéré de jugement dans le choix des procédures et des normes appropriées.
4	Le travail se compose de tâches complexes avec plusieurs choix quant aux procédures qui doivent être suivies. Il nécessite beaucoup de jugement dans l'adaptation des procédures et des normes pour bien tenir compte des faits et conditions.
5	Le travail se compose de tâches difficiles et complexes . Il nécessite un haut niveau de jugement lorsque des réponses et des solutions ne peuvent être trouvées qu'après une réflexion et des analyses prudentes.

CONCENTRATION ET ATTENTION SENSORIELLE

Ce sous-facteur mesure **la durée et la fréquence** des périodes de temps pendant lesquelles la concentration mentale, visuelle ou auditive est requise au travail.

La **concentration** comprend des activités telles que : écouter, interpréter, lire, regarder, conduire, entrer des données ou utiliser une combinaison des cinq sens (vue, goût, odorat, toucher et ouïe), ce qui occasionne une fatigue mentale ou sensorielle. A noter qu'il est important de prendre en considération des éléments tels que les interruptions et la nécessité de traiter simultanément plusieurs informations (p. ex., maintenir sa concentration malgré des interruptions fréquentes ou des changements fréquents de priorité).

La **durée** des périodes ininterrompues est mesurée comme suit :

COURTE	Jusqu'à maximum une (1) heure
INTERMÉDIAIRE	Plus d'une (1) heure et jusqu'à maximum deux (2) heures
LONGUE	Plus de deux (2) heures

La fréquence des périodes ininterrompues est mesurée en fonction du travail effectué de façon régulière tout au long de l'année :

OCCASIONNELLE	De temps à autre, la plupart des jours
FRÉQUENTE	Plusieurs fois par jour
PRESQUE CONTINUE	La plupart des heures de travail

Niveaux de concentration et d'attention sensorielle requis pour l'emploi :

NIVEAU	DESCRIPTION
1	Périodes occasionnelles de courte durée
2	Périodes fréquentes de courte durée OU , Périodes occasionnelles de durée intermédiaire
3	Périodes presque continues de courte durée OU , Périodes fréquentes de durée intermédiaire OU , Périodes occasionnelles de longue durée
4	Périodes presque continues de durée intermédiaire OU , Périodes fréquentes de longue durée
5	Périodes presque continues de longue durée

Tableau de sous-facteur :

FRÉQUENCE	DURÉE		
	COURTE	INTERMÉDIAIRE	LONGUE
Occasionnelle	1	2	3
Fréquente	2	3	4
Presque continue	3	4	5

EFFORT PHYSIQUE

Ce sous-facteur mesure le niveau d'**effort physique** requis lors de l'exécution habituelle des tâches en termes :

- ✓ de quantité d'énergie déployée pour déplacer des poids plus ou moins lourds ou pour marcher, grimper, brasser, etc.,
- ✓ d'énergie nécessitée par des postures de travail (debout ou assis sans possibilité de se déplacer) ou l'accomplissement de gestes précis ou répétitifs (soulever et déplacer souvent des poids légers, etc.).

Pour établir un niveau, on doit déterminer le type d'effort physique ainsi que la durée.

Type d'effort physique :

LÉGER	S'asseoir, conduire, marcher sur des surfaces égales, lever des poids allant jusqu'à 10 kg / 22 lb
MOYEN	Rester debout, monter des escaliers, marcher sur des surfaces inégales, lever des poids de plus de 10 kg / 22 lb, mais de moins de 25 kg / 55 lb
GRAND	Se pencher, s'agenouiller, s'accroupir, lever des poids de plus de 25 kg / 55 lb

Durée de l'effort physique :

COURTE	Jusqu'à maximum une (1) heure, occasionnellement
INTERMÉDIAIRE	Plus d'une (1) heure et jusqu'à maximum deux (2) heures, occasionnellement OU , Jusqu'à maximum une (1) heure, fréquemment
LONGUE	Plus de deux (2) heures, occasionnellement OU , Plus d'une (1) heure et jusqu'à maximum deux (2) heures, fréquemment

Occasionnellement = 2 à 3 fois par semaine

Fréquemment = quotidiennement

Niveaux d'effort physique requis pour l'emploi :

NIVEAU	DESCRIPTION
1	Activité légère de courte durée
2	Activité légère de durée intermédiaire OU , Activité modérée de courte durée
3	Activité légère de longue durée OU , Activité modérée de durée intermédiaire OU , Activité intense de courte durée
4	Activité modérée de longue durée OU , Activité intense de durée intermédiaire
5	Activité intense de longue durée

Tableau de sous-facteur :

TYPE	DURÉE		
	COURTE	INTERMÉDIAIRE	LONGUE
Activité légère	1	2	3
Activité modérée	2	3	4
Activité intense	3	4	5

CONDITIONS DE TRAVAIL

Ce facteur mesure le **niveau de désagréments physiques et psychologiques** en lien avec l'environnement de travail en tenant compte de la nature, de la durée et de la fréquence des désagréments.

CONDITIONS ENVIRONNEMENTALES DÉSAGRÉABLES OU DANGEREUSES

Ce sous-facteur mesure le niveau de conditions environnementales désagréables ou dangereuses dans lequel le travail est normalement exécuté.

Ces inconvénients ou risques sont liés à :

- ✓ l'environnement physique : chaleur, bruits, odeurs, matières répugnantes, etc.,
- ✓ l'environnement psychologique : échéanciers serrés, contacts humains difficiles, etc.

Niveaux de difficulté à cet égard pour l'exécution des tâches :

NIVEAU	DESCRIPTION
1	Très faible niveau de conditions environnementales désagréables ou dangereuses.
2	Faible niveau de conditions environnementales désagréables ou dangereuses.
3	Niveau moyen de conditions environnementales désagréables ou dangereuses.
4	Niveau élevé de conditions environnementales désagréables ou dangereuses.
5	Niveau très élevé de conditions environnementales désagréables ou dangereuses.

Annexe 2 – Exemple de description d'emploi

(Adaptée des documents du Bureau de l'équité salariale du Nouveau-Brunswick)

GOUVERNEMENT LOCAL DE LA BELLE VIE	
DESCRIPTION D'EMPLOI	
Date: le 1 juin 2025	Numéro du poste (le cas échéant): 001
Titre du poste: Adjointe ou adjoint à l'administration	
Responsable hiérarchique: Direction des finances	
Lieu de travail: La belle vie	
Principales fonctions: Sous la supervision de la direction des finances, la personne adjointe à l'administration est responsable du soutien administratif de la direction et du soutien d'autres membres du personnel.	
Tâches et responsabilités: <ul style="list-style-type: none">✓ Préparer et corriger la correspondance et les rapports.✓ Préparer les factures et faire le suivi du budget.✓ Prendre des rendez-vous et organiser des réunions pour la direction.✓ Répondre au téléphone, transmettre les appels et prendre des messages.✓ Ouvrir et distribuer le courrier.✓ Accomplir d'autres tâches connexes à la demande du responsable hiérarchique.	
Qualifications requises: Diplôme d'études secondaires et certificat d'études postsecondaires dans un domaine connexe ainsi qu'au moins six mois d'expérience pertinente.	
Compétences et habiletés requises: <ul style="list-style-type: none">✓ Capacité de travailler en équipe.✓ Capacité d'effectuer plusieurs tâches en même temps et d'établir des priorités.✓ Coordination de la motricité fine.✓ Communication orale claire et efficace, habiletés en communication écrite et en communication interpersonnelle.	
Conditions de travail: <ul style="list-style-type: none">✓ La personne titulaire peut devoir faire du temps supplémentaire.✓ Le travail est souvent interrompu et les priorités modifiées.	
Échelle salariale et avantages: <ul style="list-style-type: none">✓ De XX à XX\$ selon l'échelle salariale en vigueur.✓ Régime d'assurance collective.	



Coalition for Pay Equity
Coalition pour l'équité salariale
New Brunswick • Nouveau-Brunswick



**L'ÉQUITÉ
SALARIALE
ARRIVE
EN VILLE!**