



# DÉVELOPPER LES BANDES DE VALEURS DU TRAVAIL

Pratiques prometteuses

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,  
représentée par la Commission canadienne des droits de la personne, 2023.

N° au catalogue : HR4-103/2023F-PDF

ISBN : 978-0-660-49626-9

## Table des matières

1.	Introduction.....	1
2.	Une vue d'ensemble des bandes de valeurs du travail et de leur rôle .....	1
3.	Comment choisir une méthode pour créer des bandes et les considérations pour sélectionner le nombre et la gamme de points des bandes .....	1
3.1.	Déterminer le nombre de bandes .....	1
3.2.	Établir une gamme de points pour les bandes .....	2
3.3.	Choisir une méthode pour créer les bandes.....	2
4.	Comment revoir le classement des catégories d'emploi en fonction des bandes .....	3
5.	Un exemple de création de bandes.....	3
6.	Ressources.....	6
	Notes de fin .....	7

## 1. Introduction

Un employeur ou un comité d'équité salariale qui choisit d'utiliser la méthode de la moyenne égale pour comparer la rémunération est tenu de créer des bandes de valeurs du travail.

Ce document propose des pratiques prometteuses pour aider les employeurs et les comités d'équité salariale à établir des bandes de valeurs du travail pour toutes leurs catégories d'emploi.

Ce document présente les éléments clés suivants :

- [Section 2](#) : Une vue d'ensemble des bandes de valeurs du travail et de leur rôle.
- [Section 3](#) : Comment choisir une méthode pour créer des bandes et les considérations pour sélectionner le nombre et la gamme de points des bandes.
- [Section 4](#) : Comment revoir le classement des catégories d'emploi en fonction des bandes.
- [Section 5](#) : Un exemple de création de bandes.

## 2. Une vue d'ensemble des bandes de valeurs du travail et de leur rôle

En vertu de la Loi sur l'équité salariale, une bande est définie comme une gamme de valeurs du travail que l'employeur ou le comité d'équité salariale considère comme comparable.<sup>i</sup>

L'objectif de la création de bandes est de regrouper les catégories d'emploi qui ont une valeur similaire et de séparer celles qui sont nettement différentes. Les bandes doivent refléter, dans la mesure du possible, les regroupements naturels d'emplois.

La création de bandes a pour but d'assurer une comparabilité. En bref, la création de bandes aidera l'employeur ou le comité d'équité salariale à s'assurer que les catégories d'emploi de valeur similaire sont identifiées et utilisées pour la comparaison de la rémunération. Les bandes créées pour comparer les catégories d'emploi doivent refléter de manière adéquate l'état du milieu de travail et la valeur réelle des emplois au sein de chaque catégorie d'emploi.

## 3. Comment choisir une méthode pour créer des bandes et les considérations pour sélectionner le nombre et la gamme de points des bandes

### 3.1. Déterminer le nombre de bandes

La Loi sur l'équité salariale ne définit pas de normes pour le choix du nombre de bandes à utiliser lors de la comparaison des catégories d'emploi, mais certaines pratiques prometteuses existent :

- Il est plus avisé de déterminer le nombre de bandes utilisées pour comparer les rémunérations après l'évaluation des emplois;

- Utilisez les résultats de votre évaluation et la façon dont les catégories d'emploi se regroupent pour vous guider;
- Fixez le point minimal de la gamme en dessous du pointage total minimum qu'une catégorie d'emploi peut obtenir dans votre système d'évaluation;
- Fixez le point maximal de la gamme au-dessus du pointage total maximum qu'une catégorie d'emploi peut obtenir dans votre système d'évaluation;
- Les bandes ne doivent pas se chevaucher (c'est-à-dire qu'elles doivent avoir des gammes de points distinctes pour chaque groupe d'emplois); et
- Les bandes ne doivent pas être si larges qu'elles incluent des catégories d'emploi qui n'ont pas des valeurs du travail similaires.

### **3.2. Établir une gamme de points pour les bandes**

Comme pour le nombre de bandes, il n'y a pas de norme fixe pour établir les limites minimales et maximales des bandes.

Dans certains cas, le regroupement naturel des résultats de l'évaluation des emplois est évident et les limites des bandes sont claires. Dans d'autres cas, les résultats de l'évaluation des emplois peuvent ne pas être aussi clairs et l'employeur ou le comité d'équité salariale doit prendre des décisions concernant la largeur des bandes en fonction des circonstances particulières.

La largeur des bandes que vous créez aura une incidence sur la comparabilité des catégories d'emploi et, par conséquent, sur la comparaison de la rémunération. Par exemple, plus la bande est large, plus le nombre de catégories d'emploi incluses dans ses limites et considérées comme comparables est élevé. L'utilisation de bandes plus larges peut réduire les ajustements de rémunération pour les catégories d'emploi à prédominance féminine en raison de l'inclusion de catégories d'emploi à prédominance masculine de moindre valeur comme éléments de comparaison.<sup>ii</sup> Cela pourrait entraver les efforts déployés par les organisations pour atteindre l'équité salariale.

### **3.3. Choisir une méthode pour créer les bandes**

La même méthode pour créer les bandes doit être utilisée pour comparer toutes les catégories d'emploi à prédominance féminine et masculine dans le plan d'équité salariale.

Les méthodes les plus courantes pour créer des bandes sont les suivantes :

- Distance égale ou nombre égal : Chaque bande a le même différentiel de points. Par exemple, la bande 1 se situe entre 100 et 199 points, la bande 2 entre 200 et 299 points, la bande 3 entre 300 et 399 points, etc.
- Paliers de pourcentage égaux : Chaque bande est distancée des autres par un pourcentage déterminé. Par exemple, si l'on utilise une gamme de 15 %, la limite supérieure de la bande est 15 % plus élevée que la limite inférieure de la même bande. Les bandes passeraient ainsi de 100 à 115 points, de 116 à 133 points, de 134 à 154 points, etc.

- Paliers progressifs ou échelles géométriques : Avec cette méthode, les bandes deviennent progressivement plus larges. Par exemple, si l'on utilise une gamme initiale de 15 % et une augmentation de 5 % par palier : la bande 1 se situe entre 100 et 115 points (gamme de 15 %), la bande 2 entre 116 et 139 points (gamme de 20 %), la bande 3 entre 140 et 175 points (gamme de 25 %), etc.

Quelle que soit la méthode utilisée pour établir les bandes, il est important de s'assurer que :

- La méthode est appliquée de manière neutre, c'est-à-dire que les catégories d'emploi à prédominance masculine et féminine sont traitées de la même manière;
- Les bandes ne se chevauchent pas; et
- Les catégories d'emploi qui composent chaque bande sont considérées comme étant de valeur comparable.

#### **4. Comment revoir le classement des catégories d'emploi en fonction des bandes**

Les catégories d'emploi sont positionnées dans les bandes que vous créez en fonction des résultats de l'évaluation des emplois qui tient compte des quatre critères énoncés à l'article 42 de la Loi sur l'équité salariale : les qualifications, l'effort, les responsabilités et les conditions de travail.

Pratiques prometteuses lors de la révision de votre classement des catégories d'emploi :

- Examinez tous les résultats de l'évaluation des emplois pour voir si certaines évaluations semblent aberrantes par rapport à des catégories d'emploi similaires ou par rapport à des catégories d'emploi moins ou plus complexes. Si c'est le cas, il se peut que vous deviez :
  - Revoir les évaluations pour s'assurer qu'aucune erreur n'a été commise; et
  - Revoir la description de la catégorie d'emploi pour s'assurer qu'elle reflète sa valeur intrinsèque.
- Demandez-vous si la hiérarchie des postes est logique dans votre organisation. Par exemple, dans la plupart des cas, les catégories d'emploi de cadres supérieurs ont une valeur du travail plus élevée que les catégories d'emploi de niveau débutant.
- Demandez-vous si la différence dans la nature du travail des catégories d'emploi se reflète dans le classement créé par les bandes auxquelles elles sont affectées.

#### **5. Un exemple de création de bandes**

Le tableau 1 illustre les informations fournies dans l'exemple suivant.

L'entreprise X opère dans le secteur du transport aérien. Son comité d'équité salariale décide de comparer la rémunération totale en utilisant la méthode de la moyenne égale. Pour utiliser la méthode de la moyenne égale, il faut créer des bandes de valeurs du travail.

Pour commencer, le comité d'équité salariale décide de déterminer le nombre de bandes. Pour ce faire, il se réfère à la méthode d'évaluation des emplois utilisée dans le plan d'équité salariale. Il estime que le nombre de points le plus bas possible est de 250 et que le nombre de points le plus élevé est de 924. Cela signifie que les bandes créées se situeront à l'intérieur de cette gamme. Il détermine que neuf bandes s'inscrivent parfaitement dans la gamme de points allouée de 250 à 924 points, tout en reflétant le regroupement naturel des catégories d'emploi dans leur milieu de travail.

Ensuite, le comité d'équité salariale établit la gamme de valeurs du travail que chacune des neuf bandes représentera (la largeur des bandes). Il décide d'utiliser la méthode de la distance égale pour assurer une comparabilité maximale entre les bandes. Il en résulte neuf bandes d'une largeur de 75 points chacune, avec les valeurs suivantes :

- Bande 1 = 250 à 324 points.
- Bande 2 = 325 à 399 points.
- Bande 3 = 400 à 474 points.
- Bande 4 = 475 à 549 points.
- Bande 5 = 550 à 624 points.
- Bande 6 = 625 à 699 points.
- Bande 7 = 700 à 774 points.
- Bande 8 = 775 à 849 points.
- Bande 9 = 850 à 924 points.

Le comité répartit ensuite toutes les catégories d'emploi à prédominance masculine et toutes les catégories d'emploi à prédominance féminine visées par le plan d'équité salariale dans des bandes en fonction de la valeur du travail (c.-à-d. les points attribués lors de l'étape de l'évaluation des emplois).

Par exemple, le comité d'équité salariale constate que la bande 4 comprend trois catégories d'emploi dont la valeur du travail se situe entre 625 et 699 points. Deux d'entre elles sont à prédominance féminine (directrice des ressources humaines et directrice du marketing) et une est à prédominance masculine (contrôleur). Toutes les catégories d'emploi d'une bande sont considérées comme étant de valeur égale ou comparable.

On utilisera ensuite les catégories d'emploi de chaque bande pour comparer la rémunération. Pour plus d'informations sur la manière de procéder à cette comparaison, voir Comparaison de la rémunération – N° 1 : L'application de la méthode de la moyenne égale, disponible sur la page Web des publications sur l'équité salariale : <https://www.payequitychrc.ca/fr/publications>.

**Tableau 1 : Bandes de valeurs du travail de l'entreprise X**

Catégories d'emploi à prédominance féminine

Bande	Gamme de points	Catégorie d'emploi	Valeur du travail (points)	Taux de rémunération (\$/heure)
1	250 à 324	Commis comptable	300	18,00
		Commis comptable à temps partiel	300	18,00
		Adjointe administrative	270	16,00
2	325 à 399	Préposée au service à la clientèle	325	25,00
3	400 à 474	Agente de bord – transport aérien	470	36,00
4	475 à 549	Spécialiste en marketing – contrat	515	40,00
		Spécialiste en marketing	520	35,00
5	550 à 624	s. o.	s. o.	s. o.
6	625 à 699	Directrice des ressources humaines	640	90,00
		Directrice du marketing	650	85,00
7	700 à 774	s. o.	s. o.	s. o.
8	775 à 849	Dirigeante principale du marketing	770	150,00
9	850 à 924	s. o.	s. o.	s. o.

Catégories d'emploi à prédominance masculine

Bande	Gamme de points	Catégorie d'emploi	Valeur du travail (points)	Taux de rémunération (\$/heure)
1	250 à 324	s. o.	s. o.	s. o.
2	325 à 399	Responsable des ventes	340	28,00
3	400 à 474	Ingénieur chargé de l'entretien	460	38,00
4	475 à 549	Directeur des ventes	540	55,00
		Spécialiste des services Web	520	42,00
5	550 à 624	Responsable santé et sécurité	580	65,00
6	625 à 699	Contrôleur	625	90,00
7	700 à 774	Pilote	700	150,00
8	775 à 849	Vice-président principal et secrétaire général	800	180,00
9	850 à 924	Directeur général	920	300,00
		Directeur financier	870	300,00

## 6. Ressources

Pour plus d'informations sur la Loi sur l'équité salariale, consultez le site Web de la Commission canadienne des droits de la personne à l'adresse suivante : <https://www.payequitychrc.ca/fr>.

Pour obtenir des informations plus détaillées sur les pratiques prometteuses pour développer des bandes de valeurs du travail, consultez les ressources suivantes :

Armstrong, Michael, et al. (2003). *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. London and Sterling : Kogan Page, 220 p.

Bureau de l'équité salariale de l'Ontario. *Tranches de points aux fins de l'équité*.

<https://payequity.gov.on.ca/fr/banding-points/?lang=fr>.

McDermott, P. C. (1990). Pay Equity in Ontario: A Critical Legal Analysis. *Osgoode Hall Law Journal*, 28(2), 381-408.

<https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1772&context=ohlj>.

## Notes de fin

<sup>i</sup> Voir la Loi sur l'équité salariale, paragraphe 49(2).

<sup>ii</sup> McDermott, P. C. (1990). Pay Equity in Ontario: A Critical Legal Analysis. *Osgoode Hall Law Journal*, 28(2), 395-396.