



# Étude de cas

Outil du Plan d'équité salariale

## Table des matières

Étude de cas .....	1
Introduction.....	3
À propos d'ABC Airlines Ltd :.....	3
Établissement du comité d'équité salariale .....	3
Étape 1: Identifier les catégories d'emploi dans le milieu de travail .....	4
Étape 1.2 : Établir les catégories d'emploi .....	5
Étape 2: Déterminer quelles catégories d'emploi sont à prédominance féminine et lesquelles sont à prédominance masculine .....	6
Étape 3: Établir la valeur du travail fait dans chacune des catégories d'emploi.....	7
Étape 4: Calculer la rémunération totale – exprimée en dollars par heure – associée à chacune des catégories d'emploi.....	8
Étape 5: Comparer la rémunération afin d'identifier tout écart de rémunération entre les catégories d'emploi de valeur égale .....	9
Étape 5.2 : Comparer les résultats .....	10
Étape 5.3 : Résumé de comparaison .....	11
Étape 6: Préparer le contenu du plan d'équité salariale.....	11

# Introduction

Cette étude de cas est basée sur une organisation fictive de taille petit nommée ABC Airlines.

Le cas suit les étapes et le travail que ABC Airlines entreprend afin de créer son premier plan d'équité salariale en conformité avec la Loi sur l'équité salariale. En plus de couvrir les étapes et les principes de la création d'un plan d'équité salariale, l'étude de cas fournit des exemples de ce à quoi ressemblent ces étapes dans l'outil du plan d'équité salariale.

## À propos d'ABC Airlines Ltd :

ABC Airlines Ltd. (ABC) est une compagnie aérienne canadienne privée de type économique qui a commencé ses activités en octobre 2012. Elle est basée à Ottawa, où se trouve son siège social, et a des employés qui travaillent à Vancouver, Toronto et Halifax. En tant que compagnie aérienne interprovinciale, ABC est réglementée par le gouvernement fédéral.

Au total, la compagnie compte 50 employés à temps plein et à temps partiel occupant divers postes, notamment pilotes, agents de bord, techniciens d'entretien, préposés d'aire de trafic, assistants administratifs, instructeurs de vol et agents de service à la clientèle. Pour tester l'outil, on vous fournira des données sur dix des postes à ABC.

Les pilotes, les agents de bord et les techniciens d'entretien d'ABC sont syndiqués, tandis que les autres employés ne sont pas représentés par un syndicat.

ABC n'a pas encore entrepris d'analyse d'équité salariale de ses lieux de travail et est prête à commencer l'élaboration de son plan d'équité salariale pour se conformer à la Loi.

## Établissement du comité d'équité salariale

La Loi exige que tout employeur comptant au moins cent employés, ou tout employeur comptant de dix à quatre-vingt-dix-neuf employés dont certains ou tous sont syndiqués, établisse un comité d'équité salariale. ABC répond au second critère.

La compagnie ABC a donc créé le comité d'équité salariale suivant (le comité), composé de neuf personnes :

1. Sarah Brown (directrice du marketing, siège social, Ottawa) (F), représentante de l'employeur
2. Rita Hasan (spécialiste en marketing Ottawa) (F), représentante de l'employeur
3. John Gee (directeur des services à la clientèle, Toronto) (M), représentant de l'employeur
4. Joseph Lillico (pilote, basé à l'aéroport de Halifax) (M), représentant d'Unifor
5. Cara Lui (agente des services à la clientèle, aéroport de Vancouver) (F), représentante des employés non syndiqués
6. Anton Antonio (technicien d'entretien, aéroport de Toronto) (M), représentant des Teamsters
7. Hema Smith (agente de bord, basée à Toronto) (F), représentante du SCFP
8. James Parsnip (agent de bord, basé à Edmonton) (M), représentant du SCFP

## Étape 1: Identifier les catégories d'emploi dans le milieu de travail

Le comité est prêt à commencer à créer le plan d'équité salariale pour ABC. Le 20 mars 2022, les membres du comité rassemblent les données relatives aux employés et aux postes dont dispose la compagnie à cette date (leur date d'aperçu de données). Le comité sait qu'il devra rafraîchir ces données avant de publier l'ébauche de plan d'équité salariale pour recueillir les commentaires des employés.

Les renseignements suivants ont été recueillis :

- Une liste de tous les postes actuels, y compris les postes vacants.
- Une liste de tous les employés qui occupent actuellement un poste et un numéro d'identification pour ces employés.
- Le sexe de chaque employé.
- Le mode de rémunération des employés (horaire, salaire, commission, etc.).
- Le montant des taux horaires de base actuel de chaque employé.
- Les revenus annuels antérieurs.
- Les gammes salariales lorsqu'elles existent.
- Les types de rémunérations ou d'avantages, en plus du salaire de base, qui sont disponibles pour chaque poste.

## Étape 1.2 : Établir les catégories d'emploi

La Loi exige que le comité identifie les catégories d'emploi (catégories ou groupes de postes qui sont créés à partir de critères déterminés). Une catégorie d'emplois peut comprendre plusieurs postes ou un seul poste, et des postes actuellement occupés ou pouvant être occupés.

1. Tout d'abord, le comité a demandé à ABC Airlines des renseignements sur les documents de description de poste, y compris les qualifications requises pour tous leurs postes, ainsi que des renseignements relatifs à la manière dont les postes sont rémunérés.
2. Ensuite, le comité s'est réuni et a examiné les descriptions de poste et a identifié les postes qu'il placerait dans la même catégorie en fonction de tâches et de responsabilités similaires, ainsi que de qualifications similaires.
3. Ensuite, il a examiné le mode de rémunération des postes et les gammes salariales pour s'assurer qu'ils répondent aux critères de rémunération des catégories d'emploi.
4. Enfin, le comité a examiné les éléments de rémunération, en plus des taux horaires de base, qui sont offerts à chaque poste. Bien qu'ABC ait des conventions collectives avec Unifor, le SCFP et Teamsters qui décrivent l'admissibilité à la rémunération et les pratiques de rémunération pour chacun des groupes représentés, la compagnie ne dispose pas de documents officiels sur les régimes de rémunération pour les membres non syndiqués.

Le comité a utilisé une liste de contrôle de la rémunération pour vérifier les pratiques de rémunération chez ABC.

5. En se basant sur cet examen approfondi, le comité a sélectionné les postes qui pouvaient être regroupés dans la même catégorie d'emplois et a attribué des noms à chaque catégorie. Ces catégories d'emploi sont les suivantes :
  - Assistant(e) administratif(ve)
  - Pilote
  - Instructeur de vol
  - Ingénieur
  - Directeur
  - Planificateur de voyages
  - Service à la clientèle

## Étape 2: Déterminer quelles catégories d'emploi sont à prédominance féminine et lesquelles sont à prédominance masculine

Le comité doit maintenant déterminer si les catégories d'emploi sont à prédominance masculine ou féminine. Pour ce faire, il tient compte des trois facteurs suivants :

- la prédominance actuelle (le genre des employés qui occupent présentement les postes d'une catégorie donnée);
  - la prédominance historique (le genre des employés qui occupaient les postes d'une catégorie donnée);
  - les stéréotypes professionnels fondés sur le sexe.
- 
1. Dans l'outil, la prédominance actuelle d'un genre a été déterminée à l'aide des données actuelles sur les employés fournis à l'étape 1.
  2. Ensuite, le comité a examiné l'historique de l'occupation des postes par les hommes et les femmes chez ABC. Après avoir examiné chaque catégorie d'emploi et les postes qui en font partie, le comité a noté ce qu'a été historiquement la prédominance du genre. Dans certains cas, il n'y avait pas de renseignements historiques, car un poste n'avait été créé que récemment.
  3. Ensuite, le comité s'est réuni pour examiner les stéréotypes professionnels fondés sur le sexe. À l'aide de renseignements provenant de Statistique Canada et de l'Association du transport aérien du Canada, ainsi qu'en discutant des stéréotypes fondés sur le sexe selon leurs propres expériences de ce qui est considéré comme un travail de « femmes » et un travail d'« hommes », le comité a convenu du stéréotype professionnel fondé sur le sexe pour toutes les catégories d'emploi. Dans certains cas, la prédominance relative au sexe était neutre.
  4. Enfin, après avoir examiné les résultats des stéréotypes professionnels fondés sur le genre actuels et historiques, le comité a pris sa décision finale sur la prédominance relative au genre dans chaque catégorie d'emploi et ont documenté de leurs raisonnements.

## Étape 3: Établir la valeur du travail fait dans chacune des catégories d'emploi

La Loi exige qu'ABC Airlines détermine la valeur du travail effectué par chaque catégorie d'emploi à prédominance féminine et à prédominance masculine en utilisant un système de neutralité du genre. La valeur du travail est établie pour l'ensemble des postes d'une catégorie d'emplois (ou pour un seul poste si la catégorie d'emplois n'en comprend qu'un).

La Loi stipule que le critère applicable à l'établissement de la valeur du travail est le dosage :

- Des qualifications nécessaires pour accomplir le travail.
- De l'effort nécessaire pour accomplir le travail.
- Des responsabilités nécessaires pour accomplir le travail.
- Des conditions dans lesquelles il est accompli.

Comme ABC n'a pas actuellement de processus d'évaluation des emplois, le comité décide d'utiliser la méthode d'évaluation des emplois dans l'outil du plan d'équité salariale. Il doit utiliser cette méthode d'évaluation pour toutes les catégories d'emploi.

1. Le comité examine les quatre facteurs prévus par la Loi, à savoir les qualifications, l'effort, les responsabilités et les conditions de travail, et choisit une pondération pour chaque facteur qui reflète le contexte de travail chez ABC.
2. Le comité examine les sous-facteurs et leurs définitions et sélectionne pour chacun d'eux une pondération reflétant le contexte de travail d'ABC.
3. Le comité examine les descriptions de poste de chaque catégorie d'emploi qu'il a recueillies à l'étape 1 et convient du niveau approprié exposé dans les descriptions de poste pour chacun des sous-facteurs. Aux fins de cette étude de cas, les cotes des niveaux pour chacun des postes sont fournies dans votre fichier exemple de données.
4. Le comité examine maintenant les résultats de l'évaluation des emplois pour confirmer ses évaluations.

## Étape 4: Calculer la rémunération totale – exprimée en dollars par heure – associée à chacune des catégories d'emploi

Le comité se réunit pour calculer la rémunération pour chaque catégorie d'emploi à prédominance masculine et féminine. Il n'a pas besoin de le faire pour les catégories d'emploi neutre.

La Loi permet d'exclure certaines formes de rémunération lorsqu'elles sont accessibles de manière égale à l'égard de toutes les catégories d'emploi\* 1. Si une catégorie d'emploi n'y a pas accès alors que d'autres y ont accès, alors les valeurs de cet élément de rémunération ne peuvent être exclues de leurs calculs.

1. Le comité examine tous les renseignements sur la rémunération qu'il a recueillis pour chaque poste à l'étape 1.2. Il détermine qu'il peut exclure les éléments de rémunération suivants puisqu'ils sont accessibles, de manière égale, à toutes les catégories d'emplois.
  - Indemnité de congé annuel
  - Congé de décès
  - Stationnement payant
2. Le comité peut voir le taux horaire de base maximum pour chaque catégorie d'emploi dans l'outil. Ce taux représente le taux maximum atteignable pour un employé occupant ce poste. Son obtention peut être due à l'ancienneté, aux connaissances ou au rendement, par exemple.
3. Le comité enregistre maintenant la valeur des autres éléments de rémunération prévus pour chaque catégorie d'emploi, exprimée en taux horaire. Ces valeurs doivent refléter le montant qu'un employé peut raisonnablement gagner ou recevoir dans chaque catégorie d'emploi.
4. Ensuite, le comité a examiné si des montants de rémunération devaient être exclus ou ajoutés au calcul\* 2 pour chaque catégorie d'emploi.
5. Le comité a introduit ces valeurs de rémunération dans l'outil et celui-ci calcule la valeur totale du taux horaire pour chaque catégorie d'emploi.

---

\*1 Article 45 de la Loi sur l'équité salariale

\*2 Article 46 de la Loi sur l'équité salariale



## **Étape 5: Comparer la rémunération afin d'identifier tout écart de rémunération entre les catégories d'emploi de valeur égale**

Nous sommes en avril 2023; le comité travaille sur le plan d'équité salariale depuis 13 mois maintenant. Avant d'entamer cette étape, le comité demande une mise à jour des données sur les postes pour s'assurer qu'il n'y a pas eu de changements en raison de l'ajout ou de l'élimination de nouveaux postes dans l'organisation, de changements dans la rémunération, de changements dans les postes occupés par les hommes et les femmes, par exemple, depuis le début des travaux du plan d'équité salariale.

1. Le comité décide à l'unanimité qu'il utilisera la méthode de la moyenne égale pour la comparaison de la rémunération.
2. Le comité se réunit pour établir les bandes. Une bande est une gamme de valeurs du travail que le comité considère comme comparables. Il décide d'utiliser la moyenne égale et fixe leur augmentation à 60 points d'écart.
3. Maintenant qu'ils ont établi les critères pour leurs bandes, l'outil a placé toutes les catégories d'emploi à prédominance masculine et féminine dans une bande. Le comité les examine pour s'assurer qu'ils ont un sens et qu'ils n'indiquent pas d'erreurs potentielles dans l'évaluation des emplois.

## Étape 5.1 : Comparer les résultats

1. Le comité peut visualiser la valeur actuelle de la rémunération horaire moyenne pour toutes les catégories d'emploi à prédominance féminine et masculine dans chaque bande. Si une bande ne comporte aucune catégorie d'emploi, elle apparaît dans le tableau récapitulatif sans qu'aucune rémunération n'y soit attachée.
2. L'outil a calculé si la rémunération horaire moyenne des hommes est supérieure à celle des femmes dans chaque gamme et, si tel est le cas, il indique qu'un ajustement peut être nécessaire.

Selon la méthode de la moyenne égale, deux conditions doivent être réunies pour qu'une catégorie d'emplois à prédominance féminine puisse bénéficier d'une augmentation de la rémunération :

- i) Si la moyenne de la rémunération totale des femmes d'une catégorie d'emplois est inférieure à la moyenne de la rémunération totale des hommes.
  - ii) Si la rémunération totale de la catégorie d'emploi à prédominance féminine est inférieure à la moyenne masculine dans la bande.
3. Le comité examine le tableau récapitulatif des catégories d'emplois à prédominance féminine pour voir quelles catégories d'emplois nécessitent une augmentation de la rémunération; le montant par heure; le montant en pourcentage de la valeur totale actuelle de la rémunération horaire, et ce que sera la valeur ajustée de la rémunération horaire.

ABC est tenue d'augmenter la rémunération des femmes qui occupent des postes dans les catégories d'emploi pour lesquelles il a été déterminé qu'un ajustement d'équité salariale était nécessaire.

## Étape 5.2 : Résumé de comparaison

Le comité peut voir un résumé des coûts globaux pour ABC Airlines de toute augmentation de rémunération requise en dollars, ainsi qu'un pourcentage des taux horaires actuels. Il est également en mesure de voir, dans une illustration graphique, à quoi ressemblent les écarts de rémunération avant l'application de l'augmentation requise et à quoi ils ressembleront une fois les augmentations requises appliquées.

## Étape 6: Préparer le contenu du plan d'équité salariale

Le comité se réunit pour créer et réviser le résumé du plan d'équité salariale qui peut être créé avec l'outil. Après avoir examiné le rapport, il est envoyé au PDG qui doit déterminer comment les écarts de rémunération identifiés seront comblés.

Le PDG documente la manière dont les écarts pour chaque catégorie d'emploi seront comblés, signe le rapport et le renvoie au comité pour qu'il l'affiche sur chaque lieu de travail afin de recueillir les commentaires des employés.

Après avoir accompli toutes les étapes nécessaires à l'élaboration du plan d'équité salariale, la compagnie est tenue d'afficher le plan préliminaire, ainsi qu'un avis informant les employés de leur droit de formuler des commentaires à son sujet. Les employés ont 60 jours pour faire part de leurs commentaires.

Une fois la période de commentaires terminée, le plan est finalisé et affiché sur le lieu de travail. Cette étape doit être achevée avant le troisième anniversaire de la date à laquelle ABC a été soumis à la Loi (1er septembre 2024).