



Ordre des  
**CRHA et CRIA**  
du Québec

# Mémoire

de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec

sur le ***Rapport du ministre du Travail  
sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale***

Janvier 2008



Ordre des  
**CRHA et CRIA**  
du Québec

# Mémoire

de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec

sur le ***Rapport du ministre du Travail***  
***sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale***

Janvier 2008

## Table des matières

Introduction .....	3
1. L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec : un organisme de référence incontournable en gestion des ressources humaines et en relations du travail .....	5
2. Remarques sur le rapport réalisé par la Commission de l'équité salariale .....	5
3. Les voies de développement proposées par la Commission	
A. Les engagements de la Commission	
a. Un soutien consolidé auprès des entreprises de toutes tailles .....	7
b. Des actions pour les travailleuses en situations plus vulnérables .....	7
c. Une approche de partenariat renouvelée .....	7
d. Une expertise scientifique et pratique partagée .....	7
B. Les pistes de réflexion	
a. L'assujettissement à la Loi des entreprises atteignant dix personnes salariées .....	9
b. L'utilisation des données pertinentes à l'application de la Loi .....	9
c. Des précisions sur l'affichage des résultats des exercices d'équité salariale .....	9
d. Des modalités pour assurer le maintien de l'équité salariale .....	10
e. L'encadrement législatif de la conciliation .....	12
f. Le rôle de la Commission devant la Commission des relations du travail .....	12
Conclusion .....	13
Les 11 recommandations en bref .....	14
Annexe :	
<i>Analyse de l'impact économique de la Loi sur l'équité salariale</i> , par Marc Van Audenrode, Pierre Emmanuel Paradis et Marie-Hélène Lafeuille du Groupe d'analyse, conseils en économie, finance et stratégie. Avec la collaboration de Pierre Fortin .....	15

## Introduction

Dix ans après son adoption, la Loi sur l'équité salariale doit faire l'objet, comme le prévoit l'article 130, d'un rapport sur sa mise en œuvre par le ministre responsable de son application. Ce rapport doit également se prononcer sur l'opportunité de maintenir la Loi en vigueur ou de la modifier.

Dans le cadre de la préparation de ce rapport par le ministre, la Commission de l'équité salariale (CES) a elle-même soumis un document de consultation intitulé *Rapport de la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale de 2006*. La CES a invité ses partenaires à se prononcer sur ce document de consultation. L'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (Ordre des CRHA et CRIA du Québec) est heureux d'avoir eu l'opportunité de commenter ce rapport et de présenter les principales orientations à privilégier.

Notons toutefois que les commentaires que nous avons transmis à la CES étaient partiels, puisque l'étude approfondie de la Loi allait être réalisée devant la Commission de l'économie et du travail. D'ailleurs, l'Ordre a depuis commandé à la firme Groupe d'analyse, conseils en économie, finance et stratégie une analyse économique des dix premières années de mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale<sup>1</sup>. Les objectifs de cette étude sont de répondre aux trois questions suivantes :

- Quel a été l'impact effectif de la Loi sur les écarts salariaux entre hommes et femmes?
- Quel a été le coût moyen de conformité à la Loi pour les entreprises du Québec?
- Une fois l'équité salariale réalisée, comment faut-il la maintenir?

Les réponses à ces questions ont été élaborées à partir de trois analyses distinctes et complémentaires : une analyse macroéconomique, une analyse microéconomique et une analyse des résultats d'un sondage conduit auprès des professionnels de la gestion des ressources humaines membres de notre Ordre.

Tout au long de ce mémoire, nous ferons ressortir les principaux constats de cette étude. L'étude complète est présentée en annexe.

C'est donc avec beaucoup d'intérêt que l'Ordre a pris connaissance du *Rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale*, publié en novembre 2006. L'Ordre est heureux que la Commission de l'économie et du travail ait décidé de tenir des auditions publiques sur le Rapport. Évidemment, l'Ordre souhaite vivement être entendu par les parlementaires à cette occasion.

Les CRHA et les CRIA appuient entièrement le principe de l'équité salariale. D'ailleurs, bien avant l'entrée en vigueur de la Loi en 1996, de nombreux professionnels de la gestion des ressources humaines ont acquis une expertise pointue en matière de rémunération et d'équité salariale. En effet, ayant pris acte de l'adoption de la législation en matière d'équité salariale en Ontario à la fin des années 1980 et conscients que pareille mesure était bénéfique tant pour les organisations que pour les travailleurs, nombre de professionnels avaient déjà intégré cette nouvelle réalité à leur pratique et amorcé un virage à cet égard dans les entreprises.

<sup>1</sup> Marc Van Audenrode, Pierre Emmanuel Paradis et Marie-Hélène Lafeuille, avec la collaboration de Pierre Fortin, *Analyse de l'impact économique de la Loi sur l'équité salariale*, Groupe d'analyse, conseils en économie, finance et stratégie, janvier 2008, 32 p.

Les résultats du sondage conduit auprès des membres de notre Ordre ont d'ailleurs fait ressortir que la Loi a eu des effets bénéfiques structurants sur les systèmes et pratiques de dotation et de rémunération dans les entreprises qui s'y sont conformées. Les répondants estiment aussi que la réputation de l'entreprise et le climat de travail général se portent mieux à la suite de la mise en place de l'équité salariale, mais que les tâches administratives se sont accrues. Enfin, la productivité est demeurée la même et l'employeur ne bénéficie pas d'un plus faible roulement du personnel ou de moins de conflits<sup>2</sup>.

Le rétablissement de l'équité sur le plan salarial entre les hommes et les femmes est un élément fondamental de l'équilibre et du maintien de la paix industrielle. En d'autres termes, si des iniquités ont été créées au fil des ans, il faut les corriger afin de maintenir des milieux de travail sains et productifs.

Cependant, mentionnons que la Loi, dans sa facture actuelle et dans l'interprétation qu'en fait la CES, pose de nombreux problèmes d'application sur le terrain. Les difficultés que nous avons relevées sont telles que, parfois, elle va à l'encontre de la gestion moderne des ressources humaines et peut conduire à des aberrations et à des incohérences. À ce propos, l'Ordre exposera *in extenso* les difficultés techniques posées par l'application de la Loi lors de la consultation en commission parlementaire prévue en février 2008.

Par ailleurs, certaines modifications législatives suggérées par la CES, au lieu d'en alléger l'application, risquent d'alourdir et de complexifier davantage la gestion de la Loi. De plus, elles sont prématurées, compte tenu du fait que certains constats de la Commission mériteraient dans un premier temps d'être documentés de façon plus exhaustive. Les modifications proposées doivent donc être revues en détail et leurs répercussions étudiées avec soin.

D'autre part, puisque plusieurs entreprises n'ont pas encore amorcé ou terminé leur exercice d'équité salariale alors que l'échéance prévue dans la Loi est le mois de novembre 2001, la priorité devrait être accordée à cette problématique plutôt qu'à la création de nouvelles obligations pour les organisations, notamment sur le plan du maintien de l'équité salariale.

Enfin, mentionnons que divers problèmes naissent du rôle joué dans l'application de la Loi par la Commission de l'équité salariale, qui est l'organisme qui détermine et établit les orientations et, parallèlement, arbitre les litiges d'interprétation.

Nous reviendrons sur ces différents points dans les pages qui suivent.

Ce mémoire comporte trois parties. La première partie présente l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec. Dans la deuxième partie, nous ferons quelques remarques générales sur le contenu du rapport réalisé par la CES ainsi que sur la méthodologie utilisée pour sa confection. Dans la troisième partie, nous commenterons les voies de développement proposées par la CES en mettant particulièrement l'accent sur le maintien de l'équité salariale et sur le rôle de la Commission qui sont deux sujets qui préoccupent au plus haut point les professionnels membres de l'Ordre.

<sup>2</sup> Marc Van Audenrode et autres, *op. cit.*, p. 20-21.

## 1. L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec : un organisme de référence incontournable en gestion des ressources humaines et en relations du travail

Reconnu par le Code des professions, l'Ordre est le seul regroupement professionnel consacré à l'avancement des ressources humaines et à la protection du public au Québec. Il est également le seul habilité à décerner les titres de conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) et de conseiller en relations industrielles agréé (CRIA).

L'Ordre regroupe près de 8500 professionnels, dont plus de 7000 CRHA et CRIA. Les CRHA et CRIA sont présents dans tous les milieux, que ce soit les grandes entreprises, les organismes gouvernementaux, les syndicats, les universités ou encore les cabinets de consultants. Ils exercent leurs activités dans les secteurs public et privé, en relations du travail, en gestion des ressources humaines, en santé et sécurité du travail et en formation en entreprise. En outre, si une grande partie d'entre eux sont établis dans l'agglomération de Montréal, un bon nombre sont répartis dans toutes les autres régions du Québec.

Le rôle du gestionnaire des ressources humaines consiste non seulement à favoriser l'établissement de relations du travail harmonieuses et productives, mais aussi à gérer tous les autres aspects de l'environnement de travail dans les entreprises. Ces professionnels travaillent quotidiennement, sur le terrain, dans les limites imposées par la législation du travail et dans l'esprit des principes qui les animent. Fort d'un tel éventail de compétences, l'Ordre possède donc une expertise approfondie de ces disciplines. La grande diversité des champs d'activité de ses membres constitue un atout majeur en ces temps où les problèmes reliés au travail exigent une approche globale et intégrée en fonction d'un élément commun : la gestion de la personne en milieu de travail.

La fonction ressources humaines comprend maintenant une vision opérationnelle et stratégique et constitue en quelque sorte un levier de transformation des organisations. Les professionnels du domaine deviennent de véritables conseillers concernant les structures, les procédures et le personnel de l'organisation. Leur profonde connaissance des affaires liées aux ressources humaines leur permet alors d'aller plus loin et de contribuer à la vision stratégique de l'entreprise. Ils sont constamment à l'affût de nouvelles méthodes afin de mettre en œuvre des solutions qui appuient la promotion des valeurs de l'organisation et stimulent la productivité du personnel. Bref, ils vont au-devant des événements.

C'est ainsi qu'au cours des dernières années, les gestionnaires des ressources humaines ont vu leurs fonctions se multiplier, se complexifier également, surtout à cause des besoins d'adaptation générés par les restructurations, les fusions, les acquisitions... Leurs tâches dépassent maintenant largement la conception traditionnelle d'administration du personnel. De fait, l'importance croissante de la formation de la main-d'œuvre, l'introduction de nouveaux concepts de gestion des ressources humaines, l'apparition de nouveaux modes d'organisation du travail, la quantité et la complexité des politiques et des règlements liés au travail et à l'emploi exigent une expertise de spécialiste.

Le point de vue de ces praticiens sur les voies de développement proposées par la Commission de l'équité salariale dans le *Rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale*, qui s'exprime ici par la voix de l'Ordre, est imprégné de cette vision.

## 2. Remarques sur le rapport réalisé par la Commission de l'équité salariale

Dans un premier temps, l'Ordre s'inquiète de ce que le bilan réalisé par la CES à l'occasion des dix ans d'application de la Loi soit basé principalement sur des sondages d'opinion, des groupes de discussion (*focus group*) ou l'expérience de la Commission.

Certaines questions ou problématiques auraient eu avantage à faire l'objet d'études indépendantes et/ou plus approfondies, ce qui aurait permis d'établir un bilan plus complet.

Par exemple, dans son rapport, la CES mentionne qu'en 2006, 62 % des entreprises qui ont terminé ou sont à réaliser leur exercice d'équité salariale ont eu recours à des ressources externes. Selon la CES, près du tiers des entreprises ayant terminé leur exercice n'ont engagé aucune dépense ou ont investi moins de 1000 \$. En fait, 70 % des entreprises auraient déboursé moins de 5000 \$ en coûts indirects de toutes sortes pour se conformer à la Loi<sup>3</sup>. Cependant, les coûts directs de conformité à la Loi ne font pas l'objet d'une évaluation.

L'estimation des coûts de conformité à la Loi est l'un des objectifs de l'étude économique que l'Ordre a commandée. À l'aide des résultats du sondage réalisé auprès des membres de l'Ordre et des statistiques de l'*Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH) de Statistique Canada, il a été possible d'estimer que, pour les entreprises ayant atteint l'équité salariale,

3 *Rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale*, novembre 2006, p. 65.

4 Le coût direct inclut les heures consacrées à l'équité salariale par tous les employés, les honoraires payés à des consultants et les frais en matériel : Marc Van Audenrode et autres, *op. cit.*, p. 18-19.

**l'ensemble du processus a généré un coût direct<sup>4</sup> moyen de 161 \$ par employé.** Ce coût unitaire a été nettement plus élevé pour les firmes comptant 10 à 49 employés (413 \$ par employé) que pour celles de 50 à 99 employés (115 \$) ou de 100 employés et plus (68 \$). Ces résultats sont cohérents avec les recherches déjà effectuées en ce sens et qui démontrent que le coût unitaire de la réglementation est beaucoup plus élevé pour les firmes de petite taille que pour les grandes entreprises<sup>5</sup>.

Par ailleurs, dans son rapport, la CES mentionne que l'écart salarial entre les hommes et les femmes a connu une diminution au cours des dernières années, passant de 16,1 % en 1997 à 13,9 % en 2004. Soulignant que la Loi y a certainement contribué, la CES précise qu'il est impossible de circonscrire sa contribution avec précision<sup>6</sup>.

Une des questions auxquelles a tenté de répondre l'analyse économique est précisément l'impact effectif de la Loi sur les écarts salariaux entre les hommes et les femmes. Selon les conclusions de l'analyse économique, l'équité salariale a effectivement contribué à la réduction des écarts salariaux entre les femmes et les hommes du Québec. Ce constat a été vérifié sur une base à la fois macroéconomique et microéconomique<sup>7</sup>.

- L'analyse macroéconomique a examiné l'évolution relative des écarts salariaux entre les hommes et les femmes depuis l'entrée en vigueur de la Loi. Plus précisément, deux ratios salariaux donnant la progression du Québec par rapport à l'Ontario – qui est le meilleur point direct de comparaison de notre économie – ont été examinés : le rapport entre le salaire moyen des femmes et celui des hommes au Québec, divisé par ce même ratio en Ontario, et le rapport entre le salaire moyen au Québec et celui de l'Ontario. Concernant le premier ratio, il ressort de l'analyse effectuée que la **Loi a eu un impact positif et significatif puisqu'elle a contribué à un redressement de 1,4 % du ratio salarial femmes/hommes du Québec par rapport au même ratio en Ontario.** Ainsi, la rémunération des femmes par rapport à celle des hommes s'est améliorée davantage au Québec qu'en Ontario depuis l'entrée en vigueur complète de la Loi. Concernant le second ratio, les résultats de l'analyse démontrent que la **Loi n'a pas eu d'effet inflationniste généralisé sur les salaires au Québec<sup>8</sup>.**
- L'analyse microéconomique a permis d'étudier l'évolution des écarts salariaux entre les hommes et les femmes à travers les années. Elle a conclu à une baisse des écarts salariaux, aussi bien observable par de simples ratios

de salaires moyens que par une estimation économétrique qui exclut l'effet des autres facteurs observables pouvant influencer les salaires : âge, permanence de l'emploi, éducation, secteur d'activité, taille de l'entreprise, ancienneté, syndicalisation. **Cette analyse révèle une diminution de 2,0 % des écarts salariaux entre les femmes et les hommes au Québec entre 1997 et 2005<sup>9</sup>.**

Cela dit, il serait incorrect selon les auteurs de l'étude économique d'attribuer entièrement la réduction des écarts salariaux à l'instauration de la Loi. Ainsi, la place croissante des femmes sur le marché du travail, les forces du marché, les changements de mentalité ou d'autres facteurs non observables ont pu influencer l'évolution des écarts salariaux au Québec. Par exemple, l'Ontario, qui dispose depuis 1987 d'une loi sur l'équité salariale, mais où il n'y a eu aucun changement législatif notable en ce domaine, a tout de même enregistré une progression à ce titre (1,0 %). Même constat pour la Colombie-Britannique, où la diminution des écarts est pratiquement la même qu'au Québec (1,9 %), mais où aucune loi n'oblige les entreprises à entreprendre un processus d'instauration de l'équité salariale. De plus, parmi les entreprises de moins de 20 employés dont la majorité (celles comptant de 0 à 9 employés) n'est pas soumise à la Loi, on observe une nette amélioration du salaire des femmes par rapport à celui des hommes, surtout lorsqu'on raffine statistiquement la mesure<sup>10</sup>.

En fait, **les auteurs attribuent au plus la moitié de cette réduction des écarts salariaux à la Loi (3/4 à 1 point de pourcentage)**, tandis que d'autres facteurs, tels que l'évolution des mentalités et des marchés, pourraient en expliquer le reste<sup>11</sup>.

Bref, sur les plans tant macroéconomique que microéconomique, les résultats obtenus par les auteurs de l'étude économique sont très variables d'une année à l'autre, mais permettent tout de même d'observer une amélioration du salaire des femmes par rapport à celui des hommes entre 1997 et 2005.

Cependant, malgré les effets positifs de la Loi, les écarts salariaux entre les femmes et les hommes demeurent importants. En 2005, les femmes gagnaient un salaire inférieur d'environ 11 % à celui des hommes, excluant l'effet des autres facteurs énumérés ci-dessus (âge, permanence de l'emploi, éducation, etc.). S'il est moindre que la variation observée dans les autres provinces (environ -12 %), cet écart demeure significatif et pourrait être encore diminué. À l'instar des auteurs de l'étude économique, nous sommes convaincus qu'au-

5 *Id.*, *Ibid.*, p. 18-20.

6 *Rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale*, p. 74.

7 Marc Van Audenrode et autres, *op. cit.*, p. 4-7 (pour connaître en détail l'approche et la méthodologie retenues).

8 *Id.*, *Ibid.*, p. 8-10.

9 *Id.*, *Ibid.*, p. 10-18.

10 *Id.*, *Ibid.*, p. 17.

11 *Id.*, *Ibid.*, p. 17-18.

delà des réductions concrètes des écarts salariaux, la Loi aura certainement eu pour effet de conscientiser les employeurs, toutes tailles d'entreprise confondues, à l'importance d'une plus grande équité salariale<sup>12</sup>.

#### Recommandation 1

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande que certaines problématiques fassent l'objet d'études indépendantes et/ou plus approfondies afin d'établir un bilan plus complet. Par exemple, une étude approfondie devrait être menée sur les programmes distincts existants de façon à juger de façon systématique et scientifique les retombées positives et négatives de ce type de programme.

### 3. Les voies de développement proposées par la Commission

#### A. Les engagements de la Commission

##### a. Un soutien consolidé auprès des entreprises de toutes tailles

Dans le but de faciliter les exercices d'équité salariale dans les entreprises du Québec, la CES propose d'offrir aux entreprises un soutien constant et adapté à leur réalité, grâce à des outils thématiques, à un nouveau progiciel, à une tournée de formation et à la formation à distance.

En ce qui a trait plus précisément au nouveau progiciel, la CES mentionne que certaines sections de cet outil seront remaniées et que cette nouvelle version permettra de soutenir concrètement les entreprises pendant la phase du maintien de l'équité salariale. Nous sommes quelque peu préoccupés par cet engagement de la Commission. Selon nous, cet outil de calcul, bien qu'utile puisqu'il facilite différentes étapes de la démarche en vue de réaliser l'équité salariale, demeure un instrument standardisé dont les résultats ont une valeur relative. Il ne remplace pas le jugement professionnel qu'exercent les professionnels de la gestion des ressources humaines à cet égard.

#### Recommandation 2

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande que les limites du progiciel soient clairement identifiées.

Concernant la formation à offrir aux entreprises, nous croyons que la création d'un comité de liaison entre l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec et la CES constitue une avenue fort intéressante. Une formation en partenariat avec la CES pour une mise à jour de la compréhension de la Loi est une autre possibilité à explorer.

#### Recommandation 3

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande la création d'un comité de liaison entre lui et la CES concernant la formation à offrir aux entreprises.

##### b. Des actions pour les travailleuses en situations plus vulnérables

La CES souhaite donner davantage de formation et d'appui aux travailleuses en situations plus vulnérables. Selon la CES, le besoin de sensibilisation, d'information et de protection des droits de ces travailleuses est toujours présent. L'Ordre soutient cet engagement de la Commission.

##### c. Une approche de partenariat renouvelée

La CES propose notamment de réactiver le comité de consultation et de redéfinir sa composition et son mandat dans une perspective de partenariat éclairant et efficace pour toutes les parties. L'Ordre a déjà eu l'occasion de formuler une demande de partenariat renouvelé avec la CES lors des consultations préliminaires au dépôt de ce rapport. L'Ordre ne peut que soutenir cet engagement de la Commission et réitère son intérêt à demeurer un partenaire actif de la Commission.

##### d. Une expertise scientifique et pratique partagée

Selon la CES, l'évolution des connaissances sur l'équité salariale a permis d'outiller les partenaires pour atteindre des résultats dans les entreprises du Québec; cependant, des questions émergentes dénotent la nécessité de pousser plus avant ses travaux et ses réflexions pour faire face aux défis actuels et futurs du marché du travail en constante transformation et au maintien de l'équité salariale. Pour ce faire, la CES propose la mise sur pied de groupes de travail thématiques pour étudier des sujets d'intérêt tels que la rémunération sous toutes ses formes et le maintien de l'équité salariale. Elle précise que ces travaux pourraient conduire à des orientations ou à l'élaboration d'outils.

Avec égard, l'Ordre se demande si le mandat dévolu à la Commission de l'équité salariale est assez large pour inclure notamment l'étude de la

<sup>12</sup> *Id.*, *Ibid.*, p. 17-18.



rémunération sous toutes ses formes. Peut-être la CES devrait-elle faire preuve de retenue sur ce plan, considérant que plusieurs organismes, instituts, associations, chercheurs et universitaires se consacrent déjà à ces sujets et produisent de la littérature et des données relativement à ces nouvelles réalités. Cette somme de connaissances contribue à alimenter ce qu'il convient d'appeler les « règles de l'art » en rémunération.

#### Recommandation 4

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec estime que les professionnels de la gestion des ressources humaines devraient disposer de l'autonomie nécessaire pour évaluer eux-mêmes les enjeux soulevés par les nouveaux modes de rémunération à l'aide des données de la science déjà disponibles.

Au surplus, il existe plusieurs approches différentes de rémunération globale, toutes aussi efficaces et non discriminatoires les unes que les autres, et il faut préserver le droit des employeurs et des employés de s'entendre sur le modèle de rémunération qu'ils veulent appliquer. Cela est essentiel au maintien de la compétitivité de nos organisations ainsi qu'à la saine gestion des ressources humaines.

En outre, tous s'entendent pour dire que les lois et les règlements qui visent les employeurs et les régimes de rémunération qu'ils offrent doivent être clairs, simples et limités au strict minimum. Les travaux entourant l'allègement réglementaire entrepris par le gouvernement depuis plusieurs années viennent corroborer cette assertion. C'est pourquoi il nous semble que la Commission de l'équité salariale devrait se garder d'intervenir sur ces questions, notamment par des orientations qui risquent ensuite d'être interprétées sans nuances et de constituer un frein à la modernisation des modes de rémunération.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue que les modes de rémunération sont intimement liés aux orientations stratégiques des entreprises visant à attirer et à fidéliser la main-d'œuvre qualifiée, dans un contexte de rareté des ressources humaines. Autant que possible, les organisations ne doivent pas être limitées dans leur créativité au chapitre de la rémunération globale.

D'autre part, pour s'assurer que les partenaires concernés saisissent bien les interprétations, les orientations et les outils de la Commission, celle-ci organisera périodiquement des ateliers sur l'équité salariale afin que la connaissance et les bonnes pratiques soient partagées par le plus grand nombre. La

Commission veut aussi intensifier ses efforts afin que tous les partenaires impliqués maîtrisent davantage les notions essentielles à l'atteinte de l'équité salariale.

La Commission veut également informer ses partenaires des bonnes pratiques en matière d'équité salariale, concernant notamment :

- l'identification des catégories d'emplois;
- la prédominance sexuelle des catégories d'emplois;
- la détection des biais sexistes;
- les caractéristiques souvent oubliées des emplois féminins;
- la participation des personnes salariées.

Généralement, l'Ordre privilégie les mesures d'information aux modifications législatives. Le besoin d'information et de sensibilisation à la Loi et à son principal objet est légitime.

#### Recommandation 5

Concernant l'identification des catégories d'emplois et de leur prédominance, l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec estime que le libellé de la Loi est suffisamment clair. L'Ordre recommande que la Commission fasse preuve de retenue à cet égard. En effet, les articles 54 et 55 de la Loi portant sur l'identification des catégories d'emplois comportent une certaine souplesse et laissent heureusement place à l'interprétation. À notre avis, il serait préférable que ces critères soient le plus possible laissés à l'appréciation des CRHA et CRIA qui possèdent une expertise reconnue à cet égard ainsi qu'aux parties appelées à s'entendre sur cette question, qui sauront faire les nuances qui s'imposent compte tenu de leur contexte organisationnel.

#### Recommandation 6

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec estime que le devoir d'information et de sensibilisation quant à l'évaluation des catégories d'emplois dans une perspective d'élimination des biais sexistes devra être assumé en partenariat avec les organisations concernées, en faisant notamment appel aux compétences des professionnels de la gestion des ressources humaines en cette matière.

## B. Les pistes de réflexion

### a. L'assujettissement à la Loi des entreprises atteignant dix personnes salariées

La CES propose de modifier la Loi pour y assujettir les entreprises comptant moins de 10 personnes salariées au cours de sa période de référence, mais qui atteindraient et maintiendraient par la suite une moyenne de 10 personnes salariées ou plus, sur la base d'une période de 12 mois. Selon la Commission, plus de six mille entreprises non assujetties à la Loi parce qu'elles comptaient moins de 10 personnes salariées en 1997, seraient passées, entre 1997 et 2004, à 10 personnes salariées ou plus. Ces entreprises échappent actuellement à l'application de la Loi.

#### Recommandation 7

Dans un souci d'équité entre les entreprises, l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec voit d'un bon œil le fait que les entreprises qui maintiennent pendant une période déterminée une moyenne de 10 personnes salariées ou plus soient assujetties à la Loi. La période déterminée de 12 mois nous semble assez longue pour permettre une juste appréciation de la taille véritable des entreprises visées. L'assujettissement de toutes les entreprises à la Loi sur l'équité salariale serait plus équitable pour les salariées visées et pour les entreprises déjà assujetties aux obligations prévues dans la Loi.

### b. L'utilisation des données pertinentes à l'application de la Loi

La CES propose de modifier la Loi pour obliger les employeurs à conserver les données nécessaires au calcul de la taille de leur entreprise et à la réalisation ou au maintien de l'équité salariale pour une durée de cinq ans après l'échéance de la période de référence. En l'absence de l'ensemble de ces données à la date où l'exercice d'équité salariale devait être terminé en vertu de la Loi, l'employeur pourrait utiliser les données dont il dispose se rapprochant le plus de cette période.

Bien qu'il s'agisse d'une charge administrative assez exigeante, la conservation des données nécessaires au calcul de la taille d'une entreprise pendant une période de cinq ans nous paraît acceptable dans la mesure où ces données feraient déjà l'objet de déclarations ou de rapports exigés en vertu d'autres lois (Loi sur les normes du travail, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, Loi sur la santé et la sécurité du travail, etc.).

Il en va autrement pour l'obligation de conserver, pour une durée de cinq ans, certaines données nécessaires à la réalisation ou au maintien de l'équité salariale (catégories d'emplois, rémunération, etc.).

L'Ordre comprend bien la problématique qui amène la CES à proposer une telle orientation. Toutefois, nous ne pouvons nous rallier à cette proposition considérant la complexité et la lourdeur que suppose une telle mesure pour les organisations. En effet, les postes et la structure organisationnelle peuvent changer énormément au cours d'une longue période, ce qui rendrait la conservation de toutes ces données assez lourde et leur gestion difficile à suivre.

#### Recommandation 8

La conservation de toutes les données nécessaires à la réalisation ou au maintien de l'équité salariale étant assez lourde et leur gestion difficile à suivre, l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande que d'autres solutions soient explorées.

À ce sujet, nous tenons à souligner le fait que les fonctions des professionnels de la gestion des ressources humaines subissent de grandes transformations depuis une dizaine d'années. Les dirigeants d'entreprise sollicitent de plus en plus leur contribution à la recherche de solutions à des enjeux d'affaires fortement dépendants des ressources humaines de l'entreprise (innovation par exemple) ou à des enjeux stratégiques (par exemple devenir un employeur de choix). Comme l'indique le professeur Alain Gosselin, CRHA, dans un récent article :

« Ceci place les services des ressources humaines devant une situation intenable dans laquelle ils doivent assumer de nouveaux rôles tout en maintenant les anciens. On exige d'eux d'être des acteurs incontournables dans la mise en œuvre du plan d'affaires de l'entreprise, mais en même temps de consacrer près de 75 % de leur temps à administrer des activités transactionnelles à faible valeur ajoutée. » (« Un repositionnement s'impose », *Effectif*, vol. 9, n° 1, p. 19)

Les mesures comme celles qui sont proposées par la CES concernant la conservation et la gestion des données devant être utilisées aux fins de l'exercice d'équité salariale risquent d'augmenter le fardeau administratif des CRHA et des CRIA, ce qui va à l'encontre des nouvelles exigences plus stratégiques qui s'imposent à eux.

### c. Des précisions sur l'affichage des résultats des exercices d'équité salariale

La CES propose de modifier la Loi pour préciser que l'affichage, dans un lieu facilement accessible, devrait être d'une durée minimale de 30 jours, et ce, peu importe la taille de l'entreprise. De plus, l'utilisation d'autres modes de communication des résultats, comme la transmission électronique ou d'autres moyens, pourrait être permise. Finalement, un contenu plus étendu de l'affichage dans

les entreprises comptant de 10 à 49 personnes salariées pourrait être envisagé. Tout en assurant le respect de la protection des renseignements personnels, ces précisions permettraient aux personnes salariées de connaître la teneur et les résultats de l'exercice d'équité salariale, notamment la démarche suivie et les moyens utilisés pour s'assurer que celle-ci soit exempte de discrimination fondée sur le sexe.

Nous sommes préoccupés par les recommandations de la Commission à cet égard. Pour l'Ordre, l'adoption de pratiques novatrices en matière de gestion des ressources humaines et de relations du travail (partage de l'information, amélioration des compétences, participation des salariés et des syndicats) doit être favorisée. Toutefois, nous sommes d'avis que cela ne passe pas nécessairement par des mesures législatives. En effet, lors de l'adoption de la Loi en 1996, les obligations à ce chapitre avaient été modulées en fonction de la taille des entreprises afin d'alléger le fardeau administratif des plus petites organisations.

#### Recommandation 9

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande d'effectuer une analyse plus approfondie des tenants et aboutissants de l'extension des obligations relatives à l'affichage aux entreprises comptant de 10 à 49 employés avant d'amender la Loi.

D'ailleurs, il ressort de l'étude économique que nous avons commandée que beaucoup d'entreprises, notamment les plus petites, se plaignent du lourd fardeau que représentent les formalités administratives gouvernementales<sup>13</sup>. En 2005, le coût direct de l'exécution de ces formalités a été estimé à 3,0 % du PIB québécois<sup>14</sup>. À compter de 50 employés, ces firmes ont généralement le personnel et les systèmes de gestion en place pour gérer les modifications réglementaires dans les domaines de la fiscalité, des ressources humaines, des normes sectorielles d'exploitation, etc. Toutefois, plus une entreprise est petite, plus il lui est difficile d'intégrer toute nouvelle réglementation ou toute modification à une réglementation existante, en raison précisément de cette absence de structure pour gérer une telle charge additionnelle.

#### d. Des modalités pour assurer le maintien de l'équité salariale

La CES souhaite notamment faire modifier la Loi pour prévoir un examen tous les quatre ans de l'équité salariale par les entreprises (à compter de 2008),

tout en maintenant l'obligation d'assurer le maintien de l'équité salariale. Elle souhaite aussi ajouter des obligations d'affichage du bilan de cet examen et de son contenu.

L'Ordre constate que la question du maintien de l'équité salariale, quoique définie dans la Loi, est devenue un sujet de débat d'interprétation. Les orientations actuelles de la CES sont à l'effet que le maintien de l'équité salariale est un nouveau processus régi par la Loi qui débute dès la réalisation du programme d'équité salariale et qui, tout comme la mise sur pied des programmes initiaux, demeure encadré par la Loi et la Commission.

Selon notre analyse, cette orientation va à l'encontre de l'esprit de la Loi et de l'intention du législateur à l'époque de son adoption. En effet, selon notre interprétation, la Loi n'oblige pas l'employeur à maintenir le programme d'équité salariale. Elle vise à assurer que l'équité salariale atteinte par les programmes ou démarches soit maintenue. L'obligation faite aux employeurs est la suivante : une fois l'équité atteinte, s'assurer de ne pas réintroduire de biais sexistes dans les systèmes de rémunération de l'organisation.

Plus précisément, notons que les articles 40 et 43 de la Loi se trouvent dans une section portant sur les changements dans l'entreprise et le maintien de l'équité salariale. L'article 40 pose le principe qu'une fois atteinte, l'équité doit être maintenue dans l'entreprise. Puis, les articles 41 (accréditation d'une association) et 42 (aliénation d'une entreprise ou modification de la structure juridique) traitent de deux changements particuliers pouvant se produire dans une entreprise. Ils spécifient clairement que les obligations en matière d'équité salariale demeurent inchangées. Enfin, l'article 43 clôt la section en imposant un devoir général aux entreprises où un changement est survenu ne permettant plus d'assurer l'équité d'apporter les modifications nécessaires.

Comme dans la loi ontarienne sur l'équité salariale, il s'agit donc pour l'employeur de maintenir des pratiques non discriminatoires (l'Ontario va plus loin en permettant les écarts salariaux sur la base du pouvoir de négociation; les programmes ontariens sont, contrairement au Québec, obligatoirement élaborés par unité d'accréditation).

Il convient donc de replacer dans ce contexte l'obligation de « maintenir l'équité salariale dans son entreprise » (article 40) et celle d'« apporter les modifications nécessaires pour maintenir l'équité » (article 43). L'obligation de « maintenir l'équité » est une *obligation de ne pas faire* (ne pas

<sup>13</sup> *Id.*, *Ibid.*, p. 23.

<sup>14</sup> Source : Jones, L., Charette, T., Hachey, L., Martin, S., Paradis, P.E. & Taylor, R., Rated "R" : *Prosperity Restricted by Red Tape*, Canadian Federation of Independent Business, 2005. Disponible dans le site <http://www.fcei.ca/research/reports/RatedR.pdf>, visité le 5 novembre 2007.

compromettre l'équité déjà atteinte) tandis que l'*obligation de faire*, contenue à l'article 43 de la Loi, invite les entreprises à prendre les mesures pour maintenir l'équité lorsque les changements qui surviennent compromettent cette équité.

L'orientation proposée par la CES semble mettre en doute le professionnalisme, le jugement, l'autonomie et l'expertise des CRHA et des CRIA. Or, l'Ordre est convaincu qu'il faut précisément s'en remettre à l'expertise des professionnels de la gestion des ressources humaines et spécialistes en rémunération. Leurs responsabilités et leurs fonctions commandent en effet qu'ils veillent au maintien de l'équité salariale tout en assurant, selon le contexte dans lequel ils évoluent, un niveau approprié d'information et de participation des employés.

De plus, l'Ordre a toujours encouragé les organisations de toutes tailles à effectuer à intervalles réguliers des études sur l'évaluation de la rémunération ou du rendement en fonction des normes professionnelles en vigueur et afin d'éviter des pratiques de rémunération discriminatoires fondées sur le sexe.

Les résultats du sondage effectué auprès des professionnels de la gestion des ressources humaines membres de l'Ordre démontrent d'ailleurs qu'**au moins 80 % des entreprises disposent des mécanismes nécessaires pour assurer le maintien en continu de l'équité salariale**<sup>15</sup>.

Selon les auteurs de l'étude économique, environ 60 % des répondants au sondage de l'Ordre ont affirmé disposer de procédures afin d'assurer le maintien de l'équité salariale. Dans ces cas, les entreprises révisent à la fois les écarts salariaux et les descriptions de postes, notamment lorsque les tâches sont modifiées. En effet, la plupart ont indiqué que l'équité était réévaluée au fur et à mesure que surviennent des changements dans l'organisation (renouvellement de la convention collective, restructurations, etc.), alors que quelques autres en tiennent compte de façon automatique<sup>16</sup>.

De plus, plusieurs répondants dont l'organisation n'a pas de politique formelle à ce sujet ont indiqué qu'ils disposent en fait de mécanismes permettant de mettre à jour l'équité salariale. Ainsi, la proportion d'entreprises qui, d'une façon ou d'une autre, formellement ou non, possèdent les systèmes nécessaires pour assurer le maintien de l'équité salariale dépasse vraisemblablement les 80 %. Ces systèmes consistent principalement en une révision périodique des descriptions de postes et des écarts salariaux (77 %). Quant aux autres formes de réévaluation, il s'agit d'une rencontre du comité d'équité salariale ou d'un diagnostic périodique par un consultant<sup>17</sup>.

**Quant aux entreprises qui ne disposent pas de mesures particulières pour assurer le maintien de l'équité salariale, elles réussissent tout de même à la préserver et demeurent dans une meilleure posture d'équité que celles qui n'ont pas complété ou amorcé les travaux relatifs à l'équité.** Selon les auteurs de l'étude économique, à partir du moment où l'employeur a instauré l'équité, avec toute la formalisation des processus que cela implique, il est peu probable que le diagnostic d'équité change de façon marquée à court terme. L'équité sera maintenue *de facto*, si la composition du personnel et la description des postes restent stables et si la croissance des salaires se fait uniformément dans les différents types de postes<sup>18</sup>.

À savoir s'il est nécessaire de formaliser davantage dans la Loi la procédure de maintien de l'équité salariale, 60 % des répondants estiment que non. Tous les commentaires émis à ce titre sont contre une telle formalisation<sup>19</sup>.

Bref, encadrer le maintien de l'équité salariale et prévoir une périodicité est une approche contraignante qui ne correspond pas à la manière avant-gardiste dont sont gérées les ressources humaines dans les entreprises au Québec. Cette approche ne tient pas compte non plus du système des relations du travail et du pouvoir de négociation des parties.

D'ailleurs, comme le soulignent les auteurs de l'étude économique, le concept même de maintien de l'équité salariale implique qu'elle a déjà été atteinte, avec le travail et les coûts que cela implique<sup>20</sup>. L'atteinte de l'équité salariale comprend inévitablement la formalisation des informations de gestion sur le personnel d'une entreprise. Par exemple, les types d'emplois sont répertoriés et catégorisés selon la prédominance (masculine, féminine ou mixte), les tâches sont décortiquées et évaluées, les salaires sont comparés. Ce travail ne se défait pas facilement, ni rapidement. De plus, cette formalisation procure aux gestionnaires une base d'information appréciable pour tout changement de personnel et remaniement des échelles salariales, y compris pour le maintien de l'équité salariale<sup>21</sup>. C'est pourquoi il n'est pas nécessaire, selon nous, d'encadrer le maintien et de prévoir une périodicité pour vérifier si l'équité a été maintenue ou non.

Par ailleurs, nous pensons qu'il est important de viser la minimisation des contraintes associées au maintien de l'équité salariale pour les entreprises. Si l'équité n'a pas été maintenue, divers correctifs peuvent être envisagés afin de rétablir l'équité. Nous sommes d'accord avec les auteurs de l'étude économique, qui proposent que la minimisation des contraintes se traduise par

15 Marc Van Audenrode et autres, *op. cit.*, p. 22.

16 *Id.*, *Ibid.*, p. 22.

17 *Id.*, *Ibid.*, p. 22.

18 *Id.*, *Ibid.*, p. 22.

19 *Id.*, *Ibid.*, p. 22-23.

20 *Id.*, *Ibid.*, p. 23.

21 *Id.*, *Ibid.*, p. 24.

un délai raisonnable pour le retour à l'équité. À ce sujet, l'article 100 de la Loi impose que les ajustements salariaux du maintien soient versés à la date où l'écart s'est créé, portant intérêt au taux légal à compter de cette date. Cette obligation nous apparaît sévère dans le cas d'une entreprise ayant déjà réalisé l'équité, contre qui aucune plainte n'a été formulée et où la situation inéquitable a été constatée volontairement. Dans un tel cas, si un constat d'iniquité exige des correctifs immédiats, il nous apparaît réaliste de demander à l'entreprise d'apporter les ajustements nécessaires au moment de ce constat plutôt que rétroactivement<sup>22</sup>.

D'aucuns diront qu'on ne peut pas compter sur autant de transparence de la part de toutes les entreprises et que c'est pour éviter les abus que la Loi doit être précisée. À cela, nous répondrons qu'il faut éviter de « gérer les exceptions » en imposant à toutes les organisations la rigidité et la lourdeur de telles mesures sur le plan du maintien de l'équité.

Soulignons enfin que les membres de l'Ordre, qui est un organisme voué à la protection du public, sont soumis à diverses obligations tels le respect d'un code de déontologie, la mise à jour leurs connaissances et l'adhésion à un régime d'assurance-responsabilité professionnelle. Ils sont également susceptibles de faire l'objet d'une inspection de leur pratique professionnelle ou d'une enquête disciplinaire.

Sur tous les CRHA et CRIA membres de l'Ordre, plus de 600 exercent dans le domaine de la rémunération. Si leur intégrité (concernant notamment des pratiques discriminatoires, frauduleuses ou illégales) ou leur compétence dans l'exercice de leur profession est mise en doute, l'Ordre est appelé à intervenir.

#### **Recommandation 10**

Les voies de développement proposées par la Commission sur le plan du maintien de l'équité salariale devraient être revues complètement. Afin de respecter la latitude, inscrite dans la Loi même, dont doivent jouir les professionnels de la gestion des ressources humaines en matière de rémunération, l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec s'oppose à un élargissement de la notion de maintien de l'équité ainsi qu'à l'ajout d'obligations d'affichage pour le maintien.

#### **e. L'encadrement législatif de la conciliation**

L'Ordre prend acte des constats de la Commission quant à la conciliation, mais n'est pas en mesure de faire des commentaires sur cette question.

#### **f. Le rôle de la Commission devant la Commission des relations du travail**

La Commission propose de prévoir spécifiquement son droit d'intervenir comme une partie à part entière devant la Commission des relations du travail dans les recours déposés en vertu de l'article 104 de la Loi.

La décision rendue dans l'affaire *Beaulieu Canada, SAQ et al. c. Commission de l'équité salariale* est venue confirmer une des prétentions de la Commission quant à son droit d'intervenir devant la Commission des relations du travail sur des questions de fond. Cette décision a toutefois été portée en révision judiciaire devant la Cour supérieure. En conséquence, toute modification de la Loi sur l'équité salariale en regard du rôle et des pouvoirs de la Commission serait donc prématurée.

#### **Recommandation 11**

Concernant le rôle de la CES, l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande de s'inspirer de la recommandation du groupe de travail sur l'examen des organismes du gouvernement 2005-2006 transmise à la présidente du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale. Ce groupe de travail propose de transférer, à la faveur d'un rapport positif sur la mise en œuvre de la Loi, la fonction décisionnelle de la CES à la CRT. La possibilité de prévoir un droit d'appel des décisions de la CRT devrait aussi être envisagée.

Une telle modification aurait comme effet de séparer les fonctions d'application de la Loi dévolues à la Commission et laisserait à une instance indépendante le soin de trancher les litiges entre les parties. La mesure que nous proposons aurait comme effet de redonner aux parties patronales et syndicales comme aux personnes salariées non syndiquées un forum impartial pour résoudre leurs différends. En effet, selon nous, la Loi n'offre pas, dans sa facture actuelle, les garanties procédurales et les garanties d'indépendance et d'impartialité requises.

Les CRHA et les CRIA font face à des défis sans cesse renouvelés, tant au

<sup>22</sup> *Id.*, *Ibid.*, p. 24-25.

## Conclusion

chapitre de la rémunération variable et de la rémunération selon les compétences que sur le plan des emplois au contenu en perpétuel ajustement en fonction des besoins changeants du monde du travail.

Afin d'atteindre sa finalité et de maintenir sa raison d'être, la Loi sur l'équité salariale doit donc être ajustée en conséquence et tenir compte de la réalité des entreprises qu'elle régit. Les articles de la Loi sont libellés dans un style empreint de souplesse de manière à permettre une application qui s'adapte aux réalités différentes et en constante évolution des entreprises. Il faut éviter de modifier des libellés initialement souples ou d'y ajouter progressivement des interprétations et des processus de plus en plus rigides et détaillés. Ces nouvelles façons de faire entraînent des remises en question de programmes d'équité complétés dans les règles de l'art, selon les dispositions de la Loi et les instructions de la Commission elle-même, ce qui n'est pas sans créer une certaine incertitude juridique.

De façon à favoriser l'essor des organisations et l'épanouissement des ressources humaines, il est impératif que les modifications proposées s'inscrivent dans le sens des efforts déployés par le Québec en matière d'allègement réglementaire. Entre autres, il faut se demander s'il n'y aurait pas lieu de simplifier davantage l'application d'une loi lorsque 62 % des entreprises doivent retenir les services de consultants spécialisés pour s'y conformer<sup>23</sup>.

Chose certaine, depuis son entrée en vigueur, la Loi a eu un impact significatif sur l'amélioration de l'équité, sans toutefois bouleverser les écarts salariaux auparavant observés. Sans être coercitive, elle a engendré des coûts significatifs pour les dizaines de milliers d'entreprises et les centaines de milliers d'employés qui ont été engagés directement ou indirectement dans le processus d'atteinte de l'équité.

Selon la CES, 32 % des entreprises privées de 10 personnes salariées et plus déclarent que leur exercice d'équité salariale n'est pas terminé. Du côté des entreprises en situation particulière et du gouvernement du Québec, la proportion des exercices non terminés (en cours ou non amorcés) est de 50 %<sup>24</sup>. À notre avis, ce sont vers ces catégories d'entreprises que devraient d'abord porter les efforts si l'objectif est d'améliorer l'équité salariale au Québec.

Quant au maintien de l'équité, il importe de ne pas encadrer ce processus de façon excessive, ce qui aurait pour effet de décourager les entreprises souhaitant préserver l'équité et les avantages qui l'accompagnent. Les conclusions de l'étude économique, auxquelles l'Ordre adhère entièrement, sont les suivantes<sup>25</sup> :

1. explorer toute avenue possible de simplification de l'application de la Loi actuelle, aussi bien pour l'atteinte de l'équité que pour son maintien;
2. évaluer la pertinence de toute obligation supplémentaire liée au maintien de l'équité par rapport aux coûts de conformité que cela imposerait aux entreprises, notamment aux plus petites;
3. concentrer les efforts de surveillance et d'intervention dans les entreprises n'ayant pas encore complété ou entrepris le processus d'équité salariale;
4. permettre à une entreprise qui a déjà réalisé l'équité, contre qui aucune plainte n'a été formulée et où une situation inéquitable a été constatée volontairement d'apporter les ajustements salariaux requis au moment de ce constat plutôt que rétroactivement.

Bref, comme l'écrit la CES à la page 102 de son rapport :

« Par-delà les acquis tangibles découlant de l'application de la Loi et des interventions de la Commission, le présent rapport s'avère une occasion privilégiée d'apprécier la *Loi sur l'équité salariale* dans une perspective nouvelle, fondée sur une expérience et une vision concrètes qui échappaient évidemment aux personnes qui l'ont rédigée, il y a plus de dix ans. »

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec espère donc que ses recommandations seront prises en considération. Pour leur part, l'Ordre et ses membres poursuivront leurs efforts pour faire respecter le principe de l'équité salariale et pour développer leur expertise en matière de rémunération et d'équité salariale.

<sup>23</sup> Rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale, p. 65.

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 55-58.

<sup>25</sup> Marc Van Audenrode et autres, op. cit., p. 27.

## Les 11 recommandations en bref

### Recommandation 1

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande que certaines problématiques fassent l'objet d'études indépendantes et/ou plus approfondies afin d'établir un bilan plus complet. Par exemple, une étude approfondie devrait être menée sur les programmes distincts existants de façon à juger de façon systématique et scientifique les retombées positives et négatives de ce type de programme.

### Recommandation 2

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande que les limites du progiciel soient clairement identifiées.

### Recommandation 3

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande la création d'un comité de liaison entre lui et la CES concernant la formation à offrir aux entreprises.

### Recommandation 4

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec estime que les professionnels de la gestion des ressources humaines devraient disposer de l'autonomie nécessaire pour évaluer eux-mêmes les enjeux soulevés par les nouveaux modes de rémunération à l'aide des données de la science déjà disponibles.

### Recommandation 5

Concernant l'identification des catégories d'emplois et de leur prédominance, l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec estime que le libellé de la Loi est suffisamment clair. L'Ordre recommande que la Commission fasse preuve de retenue à cet égard. En effet, les articles 54 et 55 de la Loi portant sur l'identification des catégories d'emplois comportent une certaine souplesse et laissent heureusement place à l'interprétation. À notre avis, il serait préférable que ces critères soient le plus possible laissés à l'appréciation des CRHA et CRIA qui possèdent une expertise reconnue à cet égard ainsi qu'aux parties appelées à s'entendre sur cette question, qui sauront faire les nuances qui s'imposent compte tenu de leur contexte organisationnel.

### Recommandation 6

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec estime que le devoir d'information et de sensibilisation quant à l'évaluation des catégories d'emplois dans une perspective d'élimination des biais sexistes devra être assumé en partenariat avec les organisations concernées, en faisant notamment appel aux compétences des professionnels de la gestion des ressources humaines en cette matière.

### Recommandation 7

Dans un souci d'équité entre les entreprises, l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec voit d'un bon œil le fait que les entreprises qui maintiennent pendant une période déterminée une moyenne de 10 personnes salariées ou plus soient assujetties à la Loi. La période déterminée de 12 mois nous semble assez longue pour permettre une juste appréciation de la taille véritable des entreprises visées. L'assujettissement de toutes les entreprises à la Loi sur l'équité salariale serait plus équitable pour les salariées visées et pour les entreprises déjà assujetties aux obligations prévues dans la Loi.

### Recommandation 8

La conservation de toutes les données nécessaires à la réalisation ou au maintien de l'équité salariale étant assez lourde et leur gestion difficile à suivre, l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande que d'autres solutions soient explorées.

### Recommandation 9

L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande d'effectuer une analyse plus approfondie des tenants et aboutissants de l'extension des obligations relatives à l'affichage aux entreprises comptant de 10 à 49 employés avant d'amender la Loi.

### Recommandation 10

Les voies de développement proposées par la Commission sur le plan du maintien de l'équité salariale devraient être revues complètement. Afin de respecter la latitude, inscrite dans la Loi même, dont doivent jouir les professionnels de la gestion des ressources humaines en matière de rémunération, l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec s'oppose à un élargissement de la notion de maintien de l'équité ainsi qu'à l'ajout d'obligations d'affichage pour le maintien.

### Recommandation 11

Concernant le rôle de la CES, l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec recommande de s'inspirer de la recommandation du groupe de travail sur l'examen des organismes du gouvernement 2005-2006 transmise à la présidente du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale. Ce groupe de travail propose de transférer, à la faveur d'un rapport positif sur la mise en œuvre de la Loi, la fonction décisionnelle de la CES à la CRT. La possibilité de prévoir un droit d'appel des décisions de la CRT devrait aussi être envisagée.

## Annexe

*Analyse de l'impact économique de la Loi sur l'équité salariale*





## **ANALYSE DE L'IMPACT ÉCONOMIQUE DE LA LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE**

**Marc Van Audenrode, associé directeur, Groupe d'analyse**  
**Pierre Emmanuel Paradis, économiste principal, Groupe d'analyse**  
**Marie-Hélène Lafeuille, économiste, Groupe d'analyse**

**Avec la collaboration de**

**Pierre Fortin, professeur d'économie, Université du Québec à Montréal**

**Janvier 2008**

## Table des matières

1. Mandat	3
2. Approche et méthodologie	4
2.1 Analyse macroéconomique	4
2.2 Analyse microéconomique	5
2.3 Sondage des membres de l'ORHRI	6
3. Impact économique de la Loi sur l'équité salariale	8
3.1 Effet sur les écarts salariaux	8
3.2 Coûts de conformité à la Loi	18
3.3 Autres effets de la Loi	20
4. Maintien de l'équité salariale	22
4.1 État de la situation	22
4.2 Étapes du maintien de l'équité	23
5. Conclusions et recommandations	26
Annexes	28
Questionnaire d'enquête	
Tableaux de résultats	
Annexe statistique	

## 1. MANDAT

L'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (« ORHRI » ou « l'Ordre ») nous a demandé de rédiger une analyse économique des dix premières années de mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale (« la Loi »). Plus précisément, notre mandat consistait à répondre aux trois questions suivantes :

- Quel a été l'impact effectif de la Loi sur les écarts salariaux entre hommes et femmes ?
- Quel a été le coût de conformité moyen à la Loi pour les entreprises du Québec ?
- Une fois l'équité salariale réalisée, comment faut-il la maintenir ?

Nos réponses ont été élaborées à partir de trois analyses distinctes et complémentaires, en l'occurrence une analyse macroéconomique, une analyse microéconomique et une analyse des résultats d'un sondage conduit auprès des conseillers en ressources humaines agréés membres de l'Ordre.

La section 2 présente notre approche méthodologique pour chacune de ces trois analyses. La section 3 analyse l'impact effectif qu'a eu la Loi sur la réduction des écarts salariaux entre les hommes et les femmes, ainsi que les coûts de conformité réglementaire qui en ont découlé. La section 4 aborde la question du maintien de l'équité salariale, d'abord en donnant un état de situation, puis en analysant certains scénarios possibles en vue de faciliter le respect des dispositions prévues dans la Loi à ce titre. La section 5 offre nos conclusions et recommandations. Enfin, les annexes présentent le questionnaire d'enquête, les tableaux de résultats de diverses analyses et une courte annexe statistique.

## 2. APPROCHE ET METHODOLOGIE

Depuis 1997, la Loi sur l'équité salariale a incité les entreprises de 10 employés et plus à s'engager dans un processus qui consiste à « attribuer à des emplois traditionnellement occupés par des femmes un salaire égal à celui d'emplois traditionnellement occupés par des hommes, même si ces emplois sont différents, pourvu qu'ils soient de même valeur ou de valeur comparable dans l'entreprise. »<sup>1</sup> Ainsi, le principe de l'équité salariale signifie qu'un salaire égal doit être consenti pour un travail équivalent, même s'il est différent.

L'une des prémisses sous-jacentes de l'équité salariale est qu'elle résulterait en l'amélioration relative des conditions de travail des femmes, observable par la diminution des écarts salariaux entre elles et leurs collègues masculins, toutes autres choses étant égales par ailleurs. Cet amenuisement des écarts salariaux provoquerait alors divers effets positifs, dont une amélioration du climat de travail et une organisation accrue des structures salariales et organisationnelles des entreprises. En contrepartie, les firmes ayant démarré un tel processus devraient assumer des coûts additionnels en salaires versés, ainsi qu'en conformité réglementaire. Nous avons donc cherché à mesurer chacun de ces impacts, ainsi que d'autres effets possibles de la Loi, en effectuant les trois analyses suivantes.

### 2.1 Analyse macroéconomique

L'analyse macroéconomique a examiné l'évolution relative des écarts salariaux entre les hommes et les femmes depuis l'entrée en vigueur de la Loi. Elle a été réalisée à partir de l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada, qui est la principale référence au pays en matière d'information sur le marché du travail et dont les informations salariales remontent à 1997. Les données employées sont mensuelles et ont été lissées par une moyenne mobile de 5 mois autour de la donnée mensuelle<sup>2</sup>. En particulier, nous avons examiné deux ratios qui donnent la progression du Québec par rapport à l'Ontario, qui est le meilleur point direct de comparaison de notre économie :

- **Ratio du salaire moyen des femmes sur celui des hommes au Québec, divisé par ce même ratio en Ontario.** Une augmentation de ce ratio signifierait que la rémunération des femmes par rapport à celle des hommes s'améliore davantage au Québec qu'en Ontario, et vice versa ;
- **Ratio du salaire moyen au Québec sur celui de l'Ontario.** Cet indicateur renseigne sur la croissance des salaires au Québec comparativement à celle de l'Ontario, hommes et femmes confondus.

Par la suite, nous avons effectué des analyses de régression linéaire sur ces données mensuelles en vue de séparer statistiquement l'effet propre à l'application de la Loi, qui est entrée pleinement en vigueur à compter de 2001, ainsi que ceux d'autres variables économiques qui peuvent aussi avoir influencé les niveaux de salaire, en l'occurrence le chômage, le niveau d'éducation et la démographie.

---

<sup>1</sup> Source : site Internet de la Commission de l'équité salariale (<http://www.ces.gouv.qc.ca/fr/apropos/equite.asp>), visité le 30 janvier 2007.

<sup>2</sup> Ainsi, la donnée du mois 3 est égale à la moyenne des données des mois 1, 2, 3, 4 et 5 ; la donnée du mois 4 est égale à la moyenne des données des mois 2, 3, 4, 5 et 6 ; et ainsi de suite.

## 2.2 Analyse microéconomique

L'analyse microéconomique a permis d'étudier l'évolution des écarts salariaux entre les hommes et les femmes à travers les années. Pour ce faire, nous avons employé les micro-données de l'*Enquête sur la population active* (EPA) de Statistique Canada, afin de réaliser (a) une compilation de statistiques descriptives et (b) une analyse économétrique pour isoler les écarts salariaux hommes-femmes des autres déterminants possibles des différences salariales.

Les statistiques descriptives sur les ratios des salaires femmes/hommes ont été compilées et ventilées selon la taille de l'entreprise, la profession, le niveau de salaire et la province.

L'analyse économétrique est la méthode généralement privilégiée par les chercheurs universitaires en matière de comparaison salariale. Elle consiste à évaluer les liens statistiques existant entre le salaire et les caractéristiques d'un employé, aussi bien personnelles (âge, sexe, éducation, expérience) qu'organisationnelle (secteur, taille de l'entreprise, etc.) Entre autres, ces liens sont quantifiés et validés au moyen d'un logiciel statistique. Le résultat d'une telle analyse isole l'effet sur la rémunération d'être de sexe masculin ou féminin, en excluant celle de tous les autres facteurs qui pourraient aussi expliquer un écart de salaire.

L'analyse économétrique comporte plusieurs avantages. D'abord, elle se fonde sur des méthodes statistiques universellement reconnues, qui livrent des estimations non biaisées et dont la validité empirique peut être testée. Entre autres, le calcul économétrique tient compte de toutes les différences observables entre chacun des individus pour expliquer les écarts de salaire. Ensuite, sa dépendance envers les hypothèses de départ est minimale. De plus, il est possible d'étendre l'analyse à des employés d'autres provinces, ce qui permet une comparaison du Québec avec d'autres provinces canadiennes.

La régression employée à ces fins est la suivante<sup>3</sup> :

$$\ln w = E \cdot S \cdot P + X\beta + \varepsilon$$

où    w :    salaire annuel, exprimé en logarithme  
      E :    type d'emploi  
      S :    sexe de l'employé(e)  
      P :    province (Québec, autres provinces)  
      Xβ :  variables de contrôle (X) et leurs coefficients (β)

Le terme 'E·S·P' correspond aux diverses possibilités de combinaisons entre un emploi, le sexe de l'employé(e) et la province. Ainsi, il est possible de comparer toutes les combinaisons possibles de ces trois variables, ce qui donne un maximum d'informations pertinentes aux fins de comparaison. Le terme Xβ inclut des variables de contrôle dont l'influence sur les salaires est connue, soit (a) les caractéristiques personnelles des salariés : âge, expérience, éducation, et (b) le type d'emploi et

---

<sup>3</sup> La variable dépendante 'w' est exprimée en logarithme, de façon à ce que les résultats soient donnés en pourcentage (%) d'écart. De plus, elle a été pondérée par le poids final de l'individu ou de la famille (FWEIGHT), afin d'éliminer les biais de sur ou de sous représentation de certains groupes. Enfin, elle a été effectuée au moyen d'un modèle linéaire généralisé (GLM), pour tenir compte à la fois de cette pondération et du regroupement en catégories de certaines variables explicatives.

d'employeur : industrie, syndicalisation, taille de l'entreprise, secteur public/privé. Dans un tel exercice, il importe d'employer autant de variables explicatives appropriées que possible, afin d'extraire le maximum de pouvoir explicatif à partir des données observées et, ainsi, de bien isoler l'impact propre au sexe dans l'explication globale.

Nous avons effectué de telles régressions à partir des données annuelles 1997 à 2005 de l'EPA. Ce faisant, nous avons pu quantifier l'évolution durant cette période de l'écart des salaires hommes-femmes au Québec et dans deux provinces comparables, soit l'Ontario et la Colombie-Britannique. En plus d'être deux économies qui ressemblent en taille à celle du Québec, leur contexte législatif se prête bien à la comparaison : l'Ontario dispose depuis 1987 d'une loi sur l'équité salariale, tandis que celle de la Colombie-Britannique n'en a pas<sup>4</sup>.

### **2.3 Sondage des membres de l'ORHRI**

Le sondage auprès des conseillers agréés de l'ORHRI a été conduit du 6 novembre au 4 décembre 2007. Le questionnaire du sondage, qui est présenté en annexe, compte 18 questions portant sur les thèmes suivants :

- Caractéristiques du répondant et de l'entreprise : taille de l'entreprise, secteur d'activité de l'entreprise, présence d'un syndicat, poste du répondant (employé ou consultant) ;
- Respect de la Loi : conformité de l'entreprise à la Loi, temps écoulé depuis sa conformité, nombre de programmes distincts dans l'organisation ;
- Impacts de l'équité salariale sur les ressources humaines : climat de travail, tâches administratives courantes, système et pratiques de dotation et de rémunération, productivité et qualité du travail, taux de roulement du personnel, réputation de l'entreprise et attraction de la main-d'œuvre, fréquence des poursuites, des conflits de travail ou des griefs ;
- Estimation des coûts de conformité à la Loi : heures consacrées à la réalisation de l'équité salariale par les employés, honoraires versés à des consultants spécialisés en équité salariale, frais en matériel ;
- Établissement de l'équité salariale : méthode d'évaluation des emplois, présence d'ajustements salariaux, effet sur la masse salariale globale ;
- Maintien de l'équité salariale : présence d'une procédure de maintien de l'équité salariale, fréquence du suivi.

#### ***Profil des répondants***

À l'origine, les membres en règle de l'ORHRI œuvrant au sein d'un département de ressources humaines en entreprise ont été ciblés pour ce sondage. Pour s'assurer de pas dédoubler de réponses

---

<sup>4</sup> La loi de la Colombie-Britannique reconnaît le droit à la non-discrimination salariale mais n'oblige pas les entreprises à entreprendre un processus pour s'y conformer. Source : <http://www.workrights.ca/content.php?doc=134>. Accédé le 9 janvier 2008.

pour une même entreprise, lorsque certains employeurs comptaient plus d'un membre de l'ORHRI, un seul questionnaire a été envoyé par entreprise. Au total, 70 conseillers ont répondu à l'enquête, soit environ 10 % du total. Les trois quarts des répondants provenaient de grandes entreprises. Cette proportion est élevée, compte tenu que celles-ci représentent moins de 5 % du nombre d'entreprises au Québec, bien qu'elles emploient les deux tiers des travailleurs de la province. Un peu plus de la moitié des firmes sondées (60 %) comptaient une ou plusieurs accréditations syndicales, ce nombre variant de 1 à 250.

**Tableau 2.1**  
**Population et échantillon d'enquête**

	N	%
Membres de l'ORHRI visés par l'enquête	733	100,0%
Répondants à l'enquête	70	9,5%
Répartition selon la taille <sup>5</sup>		
0 – 9 employés	1	1,4%
10 – 49 employés	7	10,0%
50 – 99 employés	7	10,0%
100 employés et plus	52	74,3 %
Répartition sectorielle <sup>4</sup>		
Commerce de gros et détail	14	20,0%
Services personnels et professionnels	36	51,4%
Autres secteurs	18	25,7%

Source : ORHRI.

Compte tenu du nombre de répondants et du nombre de membres de l'ORHRI visés par l'enquête, la marge d'erreur pour ce sondage est de 11,2 %, 19 fois sur 20.

---

<sup>5</sup> Il n'a pas été possible de répartir tous les répondants selon les deux répartitions suivantes : taille et secteur de l'entreprise.

### 3. IMPACT ECONOMIQUE DE LA LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE

L'analyse de l'impact de la Loi du point de vue économique a pour point de départ l'identification de ses avantages et coûts économiques. Pour ce faire, l'application de la Loi peut être scindée en deux étapes : le processus d'atteinte de l'équité et le résultat final de la démarche. Lors du déroulement du processus, les employés et/ou consultants se rencontrent afin d'identifier les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, d'évaluer et de comparer les catégories d'emplois, d'estimer les écarts salariaux et de calculer les ajustements salariaux. En bout de ligne, le résultat final est le paiement ou non d'ajustements salariaux et, en principe, le maintien permanent de cette situation d'équité.

Lorsque des paiements d'équité salariale sont effectués, il s'agit d'un transfert de la poche de l'employeur et, indirectement, des travailleurs masculins, vers les employées visées par ces rajustements. Ainsi, en principe, il ne s'agit ni d'un coût, ni d'un avantage économique : les unes gagnent les dollars que les autres perdent. Cependant, il existe bel et bien un avantage associé à ce transfert, et il s'agit de **l'accroissement de l'équité entre hommes et femmes**. Cela peut se traduire par une série d'effets positifs sur la réputation de l'entreprise, le climat de travail, la perception d'équité, etc. Ainsi, il importe de mesurer si la Loi a permis de réaliser une différence significative en termes d'équité via une réduction des écarts salariaux entre les hommes et les femmes, qui ne serait pas survenue autrement par ailleurs, par exemple du fait de l'évolution naturelle du marché, du niveau d'éducation relatif des travailleuses ou des perceptions. Cette mesure d'impact est traitée à la section 3.1.

Également, pour que les entreprises réalisent les changements décrits précédemment à leurs structures salariales, il leur a fallu consentir des efforts significatifs en heures de réunions et de comités, sans compter les honoraires de consultants spécialisés dans l'atteinte de l'équité salariale. Ces efforts représentent des **coûts de conformité à la Loi**, lesquels sont estimés ci-après à la section 3.2.

L'impact de la Loi sera apprécié sous ces deux angles principaux. De plus, la Loi a produit d'**autres effets** sur les milieux de travail, positifs ou négatifs, notamment sur le climat de travail et sur l'organisation des structures salariales, qui seront traités à la section 3.3.

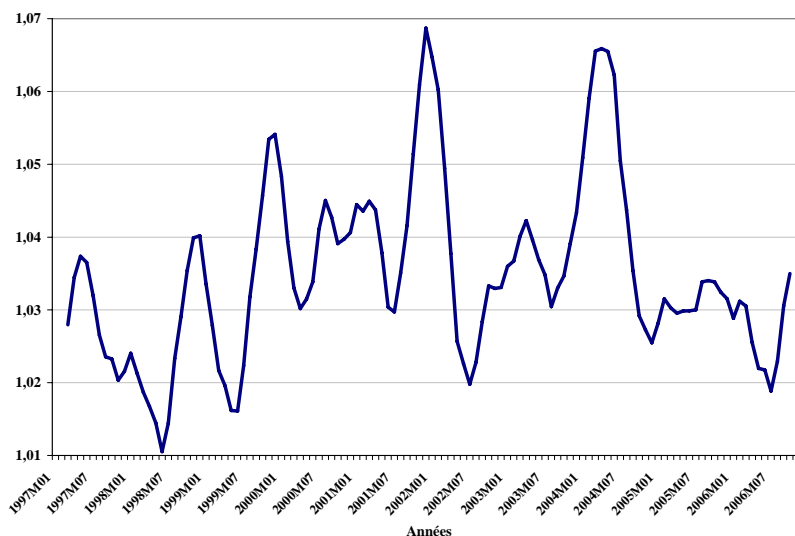
#### 3.1 Effet sur les écarts salariaux

##### *Analyse macroéconomique*

La Figure 3.1 présente le ratio du salaire moyen des femmes sur celui des hommes au Québec, divisé par ce même ratio en Ontario. Il s'agit du principal indicateur macroéconomique de l'impact de la Loi. En principe, si l'implantation de l'équité salariale a eu un effet sur la diminution des écarts salariaux absolus entre femmes et hommes, ce ratio devrait aller en augmentant. Or, au premier coup d'œil, ce ratio semble être stable, variant autour de 103-104 % au cours de la décennie étudiée, ce qui ne signale aucune tendance générale marquée, à la hausse ou à la baisse. Il s'agit là d'un constat général, sans vérification à savoir si cette stabilité apparente masque en fait un effet combiné de divers facteurs.



**Figure 3.1**  
**Ratio des salaires moyens femmes/hommes, Québec sur Ontario**

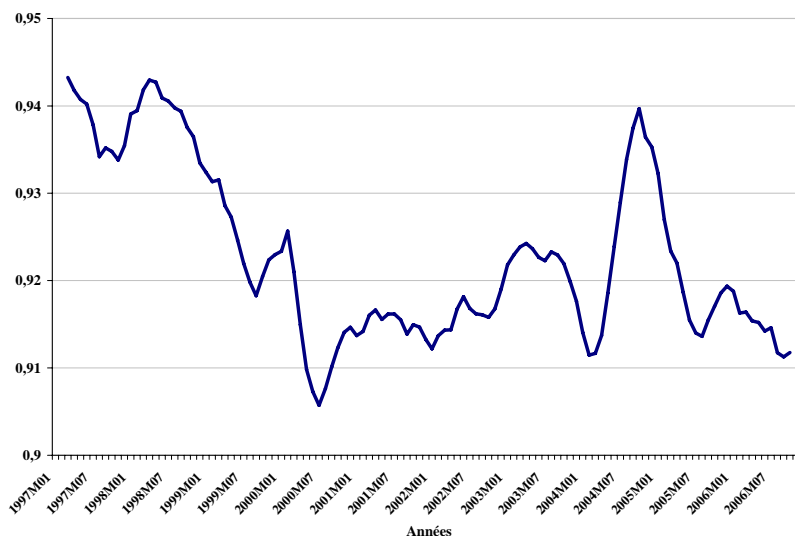


Source : EPA (1997-2006), Statistique Canada.

Note : Moyenne mobile sur 5 mois autour de la donnée présentée

La Figure 3.2 illustre l'évolution du ratio du salaire moyen au Québec sur celui de l'Ontario. Cet indicateur sert à déterminer si les rajustements salariaux effectués pour atteindre l'équité salariale ont eu des répercussions sur les augmentations salariales consenties dans l'ensemble de l'économie québécoise. Si tel était le cas, ce ratio serait porté à augmenter. Or, l'inverse a été observé : lors des dix années étudiées, ce ratio a diminué systématiquement, passant de 94 % à environ 91 %. Ainsi, l'application de l'équité salariale ne semble pas avoir eu d'effet sur l'inflation relative des salaires.

**Figure 3.2**  
**Ratio des salaires moyens (femmes et hommes confondus), Québec sur Ontario**



Source : EPA (1997-2006), Statistique Canada.

Note : Moyenne mobile sur 5 mois autour de la donnée présentée

Pour approfondir la signification de ces ratios, nous avons effectué des régressions linéaires, avec pour but de déterminer dans quelle mesure la mise en place de la Loi a eu un effet significatif sur l'évolution observée de ces ratios, ainsi que le rôle des autres phénomènes dans cette évolution, par exemple les niveaux d'éducation ou le chômage. La présence de la Loi y est modélisée par la variable 'Années 2001-2006', qui est une variable binaire prenant la valeur 1 à partir de janvier 2001, et 0 avant. Les résultats des meilleurs modèles de régression obtenus sont présentés au Tableau 3.1<sup>6</sup>. Il en ressort les constats suivants :

- **Salaires femmes/hommes, Québec sur Ontario** : La Loi a eu un effet positif et significatif sur le ratio des salaires femmes/hommes. Plus précisément, la présence de l'équité salariale a contribué à relever ce ratio de 1,4 % comparativement à l'Ontario depuis cinq ans. Les ratios des taux de chômage et du taux d'éducation post-secondaire femmes/hommes (surtout) sont également des variables significatives contribuant positivement à expliquer ce ratio. Ainsi, lorsque ces deux derniers ratios augmentent, le ratio des salaires femmes/hommes, Québec sur Ontario augmente aussi, et inversement ;
- **Salaires Québec/Ontario** : La Loi n'a eu aucun effet sur l'inflation relative des salaires Québec/Ontario, pas plus que l'éducation post-secondaire. Ainsi, l'application de l'équité salariale a eu un effet de redistribution entre les travailleurs mais aucun effet global de hausse ou de baisse relative des salaires. Le ratio de chômage a un effet négatif, ce qui est logique, puisque cela signifie qu'un chômage relativement plus élevé au Québec contribue à faire diminuer le ratio des salaires moyens entre les deux provinces. À l'inverse, plus les travailleurs du Québec sont âgés relativement à leurs confrères ontariens, plus le ratio des salaires augmente.

**Tableau 3.1**  
**Impact de diverses variables sur l'évolution des deux ratios salariaux Québec/Ontario**

Variables explicatives	Ratio étudié	
	Salaires moyens femmes/hommes, Québec sur Ontario	Salaires moyens Québec sur Ontario
<b>Années 2001-2006 (Loi en vigueur)</b>	<b>Significatif : +1,4 %</b>	<b>Pas d'impact</b>
Chômage Québec sur Ontario	Significatif (+)	Significatif (-)
Éducation post-secondaire femmes/hommes, Québec sur Ontario	Significatif (+)	Pas d'impact
Âge moyen des travailleurs, Québec/Ontario	Pas d'impact	Significatif (+)

### *Analyse microéconomique*

Le Tableau 3.2 présente les moyennes des écarts salariaux femmes/hommes au Québec, ventilés selon la taille de l'entreprise, certaines occupations à prédominances masculine et féminine, le niveau

<sup>6</sup> Une variable contribue à l'explication d'un des deux ratios lorsque son coefficient est significatif, donc marqué par un astérisque '\*'. Si le signe du coefficient est positif (négatif), cela signifie que l'effet de cette variable sur le ratio est positif (négatif) ; en d'autres mots, lorsque cette variable augmente (diminue), le ratio augmente (diminue) aussi. La tendance et la constante ont été incluses dans les deux équations.

de salaire et les deux provinces servant à la comparaison, soit l'Ontario et la Colombie-Britannique. Cette compilation porte sur la période 1997 (1998 pour la taille de l'entreprise) à 2005.

Globalement, le salaire moyen des femmes représente 85 % de celui des hommes, tous employés confondus. Ainsi, aucune distinction n'est faite quant à l'âge, l'occupation, l'éducation, ou toute autre variable qui expliquerait ces différences entre les deux sexes. Ce ratio a augmenté de 3,1 % durant la période, ce qui signifie que l'écart entre les salaires des femmes et des hommes s'est amenuisé avec le temps.

Deux points de comparaison directs de cette évolution sont les situations de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. En principe, comme le Québec a mis en place une loi destinée spécifiquement à la réduction de ces écarts, laquelle est entrée pleinement en vigueur en 2001, il devrait montrer une diminution de ces écarts supérieure à celles de la Colombie-Britannique, qui n'a pas de loi, et de l'Ontario, où aucun changement législatif n'est survenu en ce sens depuis 1987. Or, entre 1997 et 2005, la variation du ratio des salaires moyens femmes/hommes a été de 2,2 % en Ontario et 3,8 % en Colombie-Britannique. À première vue, ces résultats sont cohérents avec le contexte légal en Ontario, mais avec ceux de l'autre province.

Comme la Loi québécoise s'applique aux entreprises comptant 10 employés et plus, il est normal de s'attendre à ce que les petites firmes (moins de 20 employés) n'aient pas autant réduit les écarts salariaux que celles de plus grande taille. C'est ce qu'on observe dans les entreprises de 100 employés et plus, dont les écarts ont diminué de 3 % à 5 % comparativement à la baisse de 1,4 % des moins de 20 employés. Toutefois, le groupe des 20-99 employés a montré une baisse plus faible, soit 0,9 %, ce qui semble aller à l'encontre des attentes.

Il importe de rappeler que tous les résultats du Tableau 3.2 sont tirés de simples ratios et peuvent être le résultat d'autres effets, tels que l'éducation ou l'âge des employés. L'analyse économétrique, dont les résultats seront donnés plus loin, devrait donc mieux répondre aux questions concernant l'impact propre à la Loi.

**Tableau 3.2**  
**Ratios des salaires moyens femmes/hommes selon la taille de l'entreprise,**  
**les occupations à prédominances masculine et féminine,**  
**les occupations les mieux et moins bien rémunérées et la province**

	Moyenne 97-05 <sup>(1)</sup>	Minimum	Maximum	Var. 97-05 <sup>(1)</sup>
<b>(a) Total Québec</b>	<b>85.0%</b>	<b>83.7%</b>	<b>87.4%</b>	<b>3.1 pt</b>
(b) Taille de l'entreprise				
<20	83.6%	80.1%	87.2%	1.4 pt
20-99	83.8%	80.8%	84.8%	0.9 pt
100-500	87.9%	81.5%	94.1%	5.1 pt
>500	84.9%	83.3%	86.9%	3.3 pt
(c1) Occup. à prédominance masculine				
1 Mécaniciens	79.8%	66.3%	104.7%	-20.0 pt
2 Métiers de la construction	59.5%	48.9%	70.3%	14.1 pt
3 Conducteurs équip. lourd	83.8%	60.1%	115.8%	-23.4 pt
4 Machinistes	69.8%	56.3%	83.0%	22.8 pt
5 Mécaniciens électriciens	70.6%	47.2%	116.7%	30.3 pt
(c2) Occup. à prédominance féminine				
1 Secrétaires	88.6%	63.8%	113.5%	-34.8 pt
2 Soutien familial et garderie	74.7%	69.3%	80.2%	8.9 pt
3 Professionnels sc. infirmières	100.4%	92.1%	107.6%	0.0 pt
4 Caissiers	85.6%	74.1%	100.0%	12.9 pt
5 Personnel soutien serv. santé	87.9%	75.1%	95.6%	15.8 pt
(d) Occup. à salaire élevé				
1 Cadres supérieurs	83.9%	67.0%	98.7%	14.8 pt
2 Directeurs spécialistes	82.4%	78.1%	87.6%	-1.8 pt
3 Autres directeurs	84.8%	78.2%	89.2%	7.9 pt
4 Professionnels sc. nat./appliquées	86.8%	83.2%	90.2%	4.4 pt
5 Juges, avocats, psychologues	87.3%	81.4%	93.4%	-7.0 pt
(d) Occup. à salaire faible				
1 Caissier	85.6%	74.1%	100.0%	12.9 pt
2 Personnel serv. aliments boissons	83.5%	79.4%	91.6%	-1.5 pt
3 Professions agriculture	81.6%	77.6%	86.5%	2.0 pt
4 Chefs et cuisiniers	84.5%	77.4%	90.2%	12.9 pt
5 Personnel vente et services	85.0%	83.4%	87.2%	3.6 pt
(e1) Ontario	83.6%	81.7%	86.0%	2.2 pt
(e2) C.-Britannique	83.6%	80.7%	86.6%	3.8 pt

Source : EPA (1997-2005), Statistique Canada

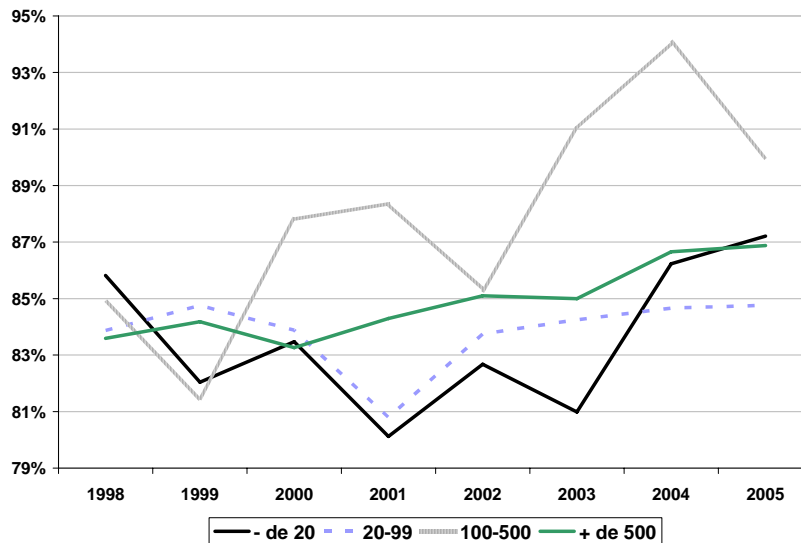
<sup>(1)</sup> Variation 1998-2005 pour (b) Taille de l'entreprise car cette information n'était pas disponible en 1997

Il convient également de souligner les résultats ventilés selon les occupations, qui se déclinent selon (a) celles où une prédominance d'hommes ou de femmes est observée et (b) celles dont le salaire moyen est le plus élevé ou le plus faible. Dans chacune de ces occupations, les pourcentages d'écart fluctuent fortement d'une année à l'autre, en particulier là où l'un des deux sexes est prédominant. En effet, on peut voir que les minimums et les maximums sont très éloignés les uns des autres dans chacune des catégories d'emploi. Cela tient au fait que, malgré le nombre élevé d'observations dans l'EPA, le très faible nombre d'employés de « l'autre sexe » par rapport au sexe prédominant cause

une grande instabilité des résultats. Par exemple, pour la catégorie de profession « Secrétaires », le minimum du ratio a été atteint en 2003 avec un salaire moyen des femmes équivalent à 63,8% de celui des hommes et le ratio maximum a été observé en 2001 où ce même ratio était de 113,5%. Il est donc extrêmement difficile de tirer des conclusions sur l'efficacité de la Loi en séparant les observations par profession. Du côté du découpage par salaire élevé/faible, ces différences d'une année à l'autre sont moins fortes, ce qui permet une certaine appréciation de l'évolution de l'équité pour ces professions. Ainsi, sept des dix occupations analysées selon le salaire, faible ou élevé, présentent une réduction de l'écart salarial de 1997 à 2005.

Les deux figures suivantes illustrent l'évolution de ces mêmes écarts salariaux absolus, cette fois durant toutes les années étudiées et ventilée selon la taille de l'entreprise (Figure 3.3) et selon la province (Figure 3.4).

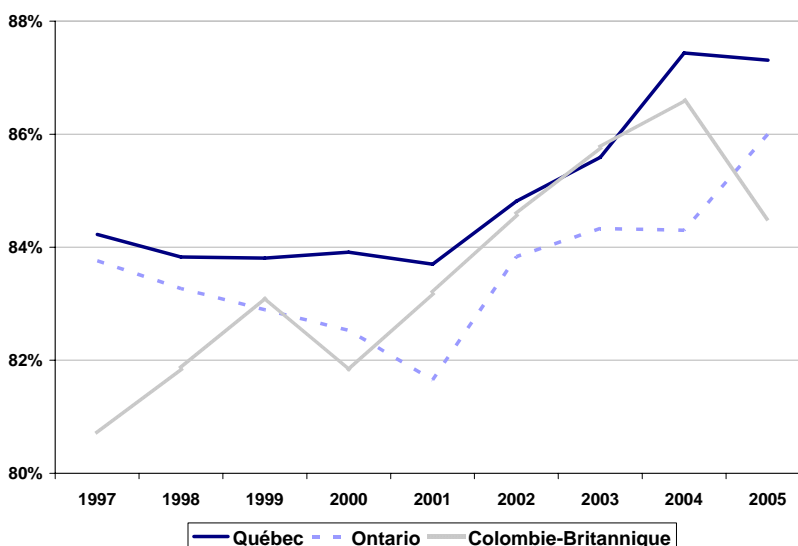
**Figure 3.3**  
**Évolution du ratio des salaires moyens femmes/hommes selon la taille de l'entreprise, 1998-2005**



Source : EPA (1998-2005), Statistique Canada.

Même pour des catégories aussi grandes en termes de nombre de répondants, on constate néanmoins des fluctuations dans les écarts salariaux moyens d'une année à l'autre. Du côté des trois provinces, les progressions du Québec et de la Colombie-Britannique sont plus soutenues que celle de l'Ontario.

**Figure 3.4**  
**Évolution du ratio des salaires moyens femmes/hommes**  
**selon la province, 1997-2005**



Source : EPA (1997-2005), Statistique Canada.

Le Tableau 3.3 présente un sommaire des résultats des estimations économétriques décrites plus haut. À la différence des moyennes du tableau précédent, ces résultats renseignent précisément sur l'écart salarial entre femmes et hommes uniquement attribuable au sexe, donc excluant l'influence de toutes les autres variables. Pour fins de ventilation, la même procédure est répétée en croisant avec la taille de l'entreprise, certaines occupations et les deux provinces comparées.

Au Québec, en contrôlant pour l'âge, la permanence de l'emploi, l'éducation, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, l'ancienneté et la syndicalisation, il y a eu un avantage salarial moyen de -12,8 % des femmes par rapport aux hommes. Au cours de la période, cette différence tend à diminuer (2 pts de %), ce qui confirme l'amélioration de l'équité salariale.

La comparaison interprovinciale indique également un rapprochement entre les salaires des hommes et des femmes. En effet, l'écart salarial entre femmes et hommes du Québec (2 pts de %) est pratiquement le même qu'en Colombie-Britannique (1,9 pt de %), tandis que cette progression est plus faible en Ontario (1,0 pt de %). Ici, le Québec fait mieux que l'Ontario mais dépasse à peine la Colombie-Britannique, qui n'a pas de loi particulière en ce sens.

**Tableau 3.3**  
**Estimations économétriques des écarts salariaux femmes/hommes selon la taille de l'entreprise, les occupations à prédominances masculine et féminine, les occupations les mieux et moins bien rémunérées et la province**

	Moyenne 97-05 <sup>(1)</sup>	Minimum	Maximum	Var. 97-05 <sup>(1)</sup>
<b>(a) Total Québec</b>	<b>-12.8%</b>	<b>-13.6%</b>	<b>-11.0%</b>	<b>2.0 pt</b>
(b) Taille de l'entreprise				
<20	<b>-13.5%</b>	-16.0%	-9.8%	3.0 pt
20-99	<b>-13.0%</b>	-15.3%	-11.1%	1.5 pt
100-500	<b>-11.5%</b>	-14.1%	-9.5%	3.0 pt
>500	<b>-12.8%</b>	-14.7%	-11.7%	0.9 pt
(c1) Occup. à prédominance masculine				
1 Mécaniciens	<b>-12.9%</b>	-29.5%	14.9%	-26.6 pt
2 Métiers de la construction	<b>-26.8%</b>	-35.6%	-20.1%	12.3 pt
3 Conducteurs équip. lourd	<b>-16.2%</b>	-33.8%	-0.7%	-31.4 pt
4 Machinistes	<b>-24.7%</b>	-35.0%	-11.7%	11.0 pt
5 Mécaniciens électriciens	<b>-26.2%</b>	-45.3%	-1.7%	20.6 pt
(c2) Occup. à prédominance féminine				
1 Secrétaires	<b>-8.9%</b>	-37.7%	14.1%	-9.7 pt
2 Soutien familial et garderie	<b>-16.9%</b>	-24.9%	-9.7%	3.5 pt
3 Professionnels sc. Infirmières	<b>0.3%</b>	-7.4%	7.2%	4.2 pt
4 Caissiers	<b>-9.6%</b>	-16.6%	3.1%	5.0 pt
5 Personnel soutien serv. Santé	<b>-4.0%</b>	-16.8%	2.9%	15.8 pt
(d) Occup. à salaire élevé				
1 Cadres supérieurs	<b>-16.6%</b>	-34.9%	2.3%	19.3 pt
2 Directeurs spécialistes	<b>-15.1%</b>	-22.7%	-9.3%	-5.5 pt
3 Autres directeurs	<b>-12.6%</b>	-18.6%	-9.1%	5.6 pt
4 Professionnels sc. nat./appliquées	<b>-11.9%</b>	-14.7%	-9.3%	-0.8 pt
5 Juges, avocats, psychologues	<b>-6.2%</b>	-13.3%	0.5%	-10.0 pt
(d) Occup. à salaire faible				
1 Caissier	<b>-9.6%</b>	-16.6%	3.1%	5.0 pt
2 Personnel serv. aliments boissons	<b>-11.0%</b>	-16.9%	-5.7%	-2.7 pt
3 Professions agriculture	<b>-15.8%</b>	-25.2%	-8.0%	-5.8 pt
4 Chefs et cuisiniers	<b>-14.8%</b>	-22.5%	-9.2%	11.9 pt
5 Personnel vente et services	<b>-10.7%</b>	-11.9%	-7.4%	4.5 pt
(e1) Ontario	<b>-13.2%</b>	-14.4%	-12.0%	1.0 pt
(e2) C.-Britannique	<b>-12.3%</b>	-14.0%	-11.0%	1.9 pt

Source : EPA (1997-2005), Statistique Canada

<sup>(1)</sup> Variation 1998-2005 pour (b) Taille de l'entreprise car cette information n'était pas disponible en 1997

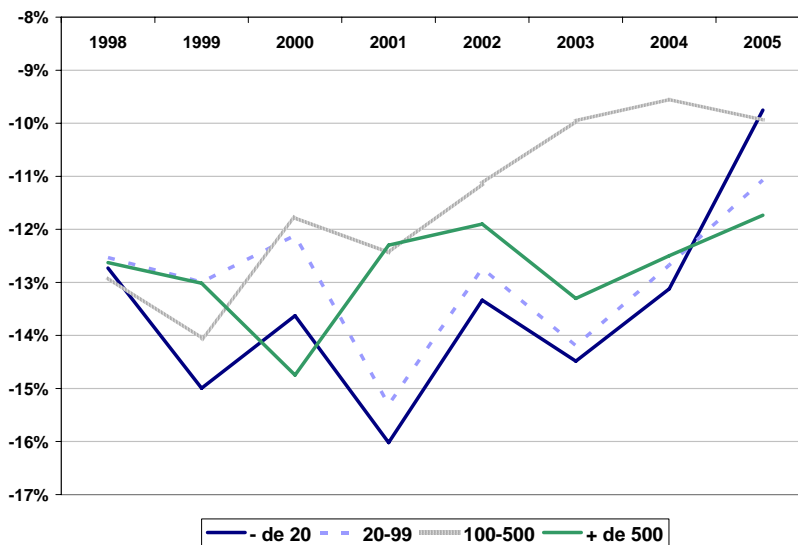
Le Tableau 3.3 fait aussi voir les différences entre les entreprises de différentes tailles en ce qui a trait à la diminution des écarts salariaux entre les femmes et les hommes. En excluant toute influence venant des autres variables, la différence de salaire uniquement attribuable au sexe a diminué le plus entre 1997 et 2005 dans les petites entreprises (moins de 20 employés), même si la majorité d'entre elles n'étaient pas soumises à la Loi. En ce qui a trait aux entreprises assujetties à la Loi, ce sont celles de 100 à 500 employés qui ont le plus réduit les écarts salariaux (3 pts de %). Les entreprises de plus

de 500 employés sont celles qui ont le moins fait pour la réduction des écarts salariaux, avec une amélioration de l'équité d'uniquement 0,9 point de pourcentage pendant la période étudiée.

Les estimations économétriques effectuées selon les occupations où il y a une prédominance d'un ou l'autre des sexes et où le salaire moyen est particulièrement élevé ou faible affichent de grands écarts entre le minimum et le maximum estimés, comme c'était le cas dans les ratios de moyennes. Il est donc pratiquement impossible d'isoler précisément l'impact de la Loi sur les occupations à forte prédominance masculine et féminine. Toutefois, trois des cinq professions à salaire élevé ont vu les écarts augmenter pendant la période étudiée, alors que c'est aussi le cas pour deux des cinq professions à salaire faible. Ainsi, il ne semble pas que l'écart entre les salaires des femmes et des hommes dépende du niveau moyen de rémunération des différentes occupations.

L'évolution d'année en année des estimations économétriques des écarts salariaux est présentée dans les deux figures suivantes, ventilée selon la taille de l'entreprise (Figure 3.5) et selon la province (Figure 3.6).

**Figure 3.5**  
**Évolution des estimations économétrique des écarts salariaux femmes/hommes selon la taille de l'entreprise, 1998-2005**

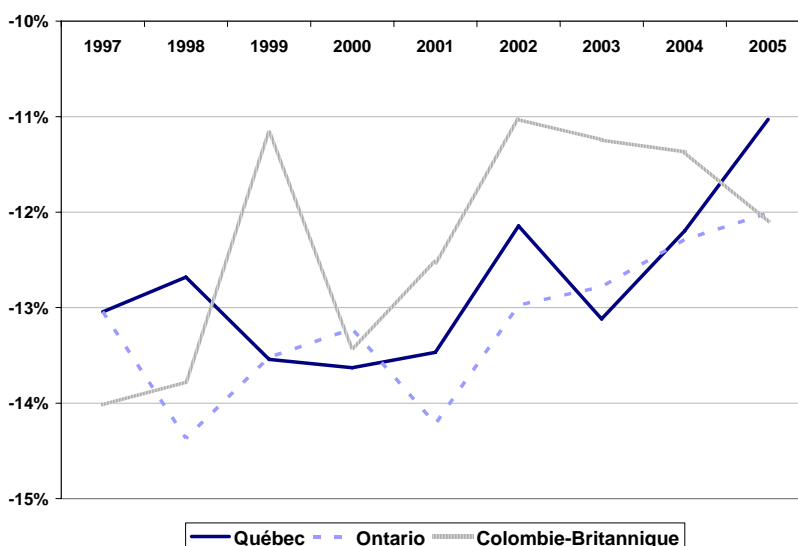


Source : EPA (1998-2005), Statistique Canada

Par rapport aux Figures 3.2 et 3.3 qui présentaient les ratios de moyennes, la variabilité est plus grande dans le cas des estimations économétriques, particulièrement du côté du découpage par province. Ceci est causé par le fait que l'estimation économétrique isole le seul effet d'une variable en particulier, éliminant du même coup l'effet stabilisateur provenant des autres facteurs. Malgré cela, les figures démontrent une certaine tendance lourde vers la diminution des écarts entre les salaires des femmes et des hommes.



**Figure 3.6**  
**Évolution des estimations économétrique des écarts salariaux femmes/hommes**  
**selon la province, 1997-2005**



Source : EPA (1997-2005), Statistique Canada

En somme, l'analyse microéconomique confirme qu'il y a eu une diminution des écarts salariaux entre les femmes et les hommes au Québec entre 1997 et 2005. Cette baisse s'observe autant par de simples ratios de salaires moyens que par une estimation économétrique qui exclue l'effet des autres facteurs observables pouvant influencer les salaires.

Cela étant, il serait incorrect d'attribuer l'ensemble de la réduction des écarts salariaux à la seule mise en place de la Loi. En effet, la place croissante des femmes sur le marché du travail, les forces du marché, les changements de mentalité ou d'autres facteurs non observables ont pu influencer l'évolution des écarts salariaux au Québec. Par exemple, il n'y a eu aucun changement législatif notable en Ontario dans le domaine de l'équité salariale, ce qui n'a pas empêché cette province d'enregistrer une progression à ce titre. De plus, parmi les entreprises de moins de 20 employés dont la majorité (celles comptant de 0 à 9 employés) n'est pas soumise à la Loi, on observe une nette amélioration du salaire des femmes par rapport à celui des hommes, surtout lorsqu'on raffine statistiquement la mesure. Ce changement ne peut être attribué directement à l'obligation de se conformer à la Loi, même si sa mise en place a pu conscientiser les employeurs à sa philosophie.

Tant au niveau macroéconomique qu'au niveau microéconomique, les résultats obtenus sont très variables d'une année à l'autre, mais permettent tout de même d'observer une amélioration du salaire des femmes par rapport à celui des hommes entre 1997 et 2005. En conclusion, compte tenu de tous les résultats précédents, il est raisonnable d'attribuer à la Loi environ  $\frac{3}{4}$  à 1 point de pourcentage de la diminution observée des écarts salariaux au Québec depuis une décennie.

Malgré les effets positifs de la Loi, les écarts salariaux entre les femmes et les hommes demeurent importants. En 2005, les femmes gagnaient un salaire d'environ 11 % inférieur à celui des hommes, excluant l'effet des autres facteurs. Si cet écart est inférieur à celui observé dans les autres provinces (environ -12 %), il demeure significatif et pourrait être encore diminué. En définitive, au-delà des réductions concrètes des écarts salariaux, la Loi aura certainement eu un effet de conscientisation

auprès des employeurs, toute taille d'entreprise confondue, sur l'importance d'une plus grande équité salariale.

### 3.2 Coûts de conformité à la Loi

Dans l'ensemble, la majorité des répondants au sondage de l'ORHRI disent être en conformité avec la Loi. En effet, 78 % des répondants ont signalé que tous les travaux relatifs à l'équité salariale ont été complétés dans leur entreprise, alors qu'un 16 % additionnel ont indiqué que les travaux ont été entrepris mais ne sont pas terminés. Dans presque tous les cas, ces travaux sont complétés depuis plus d'un an (87 %).

Ces résultats sont cohérents avec ceux du ministère du Travail qui estimait la part des entreprises conformes à 68 %<sup>7</sup>. En effet, si on retranche la part des entreprises s'étant conformées depuis moins d'un an, soit 13 %, les 78 % du sondage ORHRI équivalent en fait à 65%. Plus spécifiquement, la répartition du 68 % selon la taille de l'entreprise était la suivante : 65 % des firmes comptant de 10 à 49 employés; 84 % de celles de 50 à 99 employés; et 88 % de celles de 100 employés et plus.

Au terme de l'exercice, 74 % des organisations sondées (essentiellement des grandes entreprises) ont effectué des ajustements salariaux. Plus souvent qu'autrement, ces ajustements ont eu un certain effet inflationniste selon les répondants (38 % n'ont signalé aucun effet contre 48 % en hausse). Cependant, ces opinions contrastent avec les résultats macroéconomiques estimés plus tôt, qui ne révèlent pas d'effet global significatif attribuable uniquement à l'équité salariale. Afin de réaliser les travaux prévus à la *Loi sur l'équité salariale*, environ sept organisations sur dix ont eu recours aux services de consultants externes. La présence de consultants a été davantage nécessaire dans les entreprises de petite taille. Environ 36 % des organisations comptent des programmes d'équité salariale distincts, en raison de disparités régionales ou à la demande d'une association accréditée.

L'estimation des coûts de conformité a été élaborée à partir des réponses des conseillers en ressources humaines agréés à trois questions:

- Au total, combien d'heures ont été consacrées par **tous** les employés de votre organisation (membres du comité, employés, responsable du dossier, représentant de l'employeur, etc.) aux démarches en vue de se conformer à la *Loi sur l'équité salariale*, en considérant **tous** les travaux, réunions et discussions réalisés à ce titre?
- Au total, combien a déboursé votre entreprise en **honoraires** de consultants spécifiquement pour établir l'équité salariale?
- À combien estimez-vous les frais matériels requis pour l'établissement de l'équité salariale (logiciels, équipements, etc.) et qui n'auraient pas été engagés autrement?

À l'aide de ces réponses, il a été possible d'estimer le coût de conformité de la façon suivante :

---

<sup>7</sup> Source : Ministère du Travail, *La Loi sur l'équité salariale, Rapport du Ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale*, Novembre 2006.

$$\begin{aligned} & \text{Coût de conformité à l'équité salariale} = \\ & \text{Heures consacrées à l'équité salariale} * \text{Rémunération horaire moyenne au Québec} \\ & + \text{Honoraires payés à des consultants} \\ & + \text{Frais en matériel} \end{aligned}$$

Ce calcul a été effectué pour les trois ensembles pertinents de taille d'entreprise au sens de la Loi, soit 10 à 49 employés, 50 à 99 employés et 100 employés et plus. Des taux moyens de rémunération horaire pour ces mêmes catégories de taille d'entreprise ont été calculés à partir des données de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH) de Statistique Canada. Ce faisant, il en résulte des taux de salaire horaires respectifs de 15,68 \$, 17,91 \$ et 20,66 \$. En appliquant ces salaires horaires aux heures consacrées au processus d'atteinte de l'équité salariale et en y ajoutant les honoraires de consultant et les frais de matériel, on obtient un coût moyen de conformité par entreprise sondée. Ces résultats sont présentés au Tableau 3.4.

**Tableau 3.4**  
**Coûts de conformité des entreprises à la Loi sur l'équité salariale**

Coûts par entreprise	Taille de l'entreprise (employés)		
	10-49	50-99	100 et plus
Heures consacrées par les employés			
Heures totales - tous employés	68	134	2 932
Coût horaire selon la taille	15,68 \$	17,91 \$	20,66 \$
Coût total en salaires	1 066 \$	2 400 \$	60 573 \$
Honoraires de consultants	12 117 \$	4 758 \$	58 525 \$
Frais en matériel	460 \$	200 \$	13 828 \$
Coût total de conformité par entreprise	13 643 \$	7 358 \$	132 926 \$
<b>Résultats par employé</b>			
Employés par entreprise	33	64	1 944
Heures par employé	2,1	2,1	1,5
<b>Coût par employé</b>	<b>413 \$</b>	<b>115 \$</b>	<b>68 \$</b>
<b>Coût par employé - Québec</b>			
Parts des emplois selon la taille - Québec	25,7%	7,5%	66,8%
Coût moyen de conformité par employé	<b>161 \$</b>		
Coût unitaire par catégorie / Coût total	257%	72%	43%

Source : Sondage ORHRI (2007) et Statistique Canada. Compilation : Groupe d'analyse, Ltée.

En additionnant les coûts salariaux, de consultant et les autres frais directs en matériel, il en résulte un coût moyen de 13 600 \$ pour les plus petites entreprises de l'échantillon, de 7 400 \$ pour les moyennes et de 132 900 \$ pour les grandes. Comme tel, l'application de ces résultats est limitée, car la taille moyenne des entreprises de l'échantillon n'est pas nécessairement représentative de celles de l'ensemble de la province. C'est pourquoi il est plus pertinent et fiable de ramener ces résultats sur une base de coût par employé.

À l'aide des moyennes du sondage et des statistiques de l'EERH sur le nombre d'employés par taille d'entreprise au Québec, il a été possible d'estimer **un coût direct moyen de 161 \$ par employé**

**pour l'ensemble du processus d'atteinte de l'équité salariale.** Ce coût unitaire est nettement plus élevé pour les firmes comptant 10 à 49 employés (413 \$) que pour celles de 50 à 99 employés (115 \$), lui-même clairement supérieur à celui des firmes comptant 100 employés et plus (68 \$). Ces résultats sont cohérents avec les recherches passées effectuées en ce sens, qui démontrent que le coût unitaire de la réglementation est beaucoup plus élevé pour les firmes de petite taille que pour les grandes entreprises<sup>8</sup>.

Selon le type de démarche et la taille de l'entreprise, ce coût peut avoir été réparti sur plusieurs mois, voire plusieurs années. Il convient de noter que cet estimé est fort conservateur, puisqu'il n'inclut pas les coûts indirects associés au versement des salaires durant l'exécution de tâches liées à l'atteinte de la conformité réglementaire. En plus du salaire payé au titre de tâches liées à la réglementation, l'entreprise doit aussi continuer à payer ses frais fixes et variables de loyer, électricité, etc. Si l'employé est improductif durant un certain nombre d'heures, il faut néanmoins continuer à défrayer ces coûts, ce qui gruge une partie des profits de l'entreprise. Toutefois, vu certaines difficultés méthodologiques liés à l'estimation de ces coûts indirects, nous avons préféré ne pas les intégrer à ces résultats.

### 3.3 Autres effets de la Loi

Outre ces deux effets principaux, la Loi a eu d'autres impacts qu'il importe de souligner. À ce titre, le sondage de l'ORHRI relève les opinions des conseillers concernant l'évolution de plusieurs aspects relatifs aux ressources humaines dans les entreprises du Québec, tels qu'indiqués à la Figure 3.7. Chacun des facteurs a été qualifié selon que l'atteinte de l'équité salariale a engendré une amélioration, un maintien ou une détérioration des éléments suivants.

Les principaux éléments pour lesquels les conseillers agréés ont noté une différence significative suivant l'adoption de la Loi sont les systèmes et pratiques de dotation (amélioration nette de 25 %) et de rémunération (amélioration nette de 38 %). Clairement, la Loi a eu un effet structurant sur l'organisation de ces systèmes internes de gestion des ressources humaines pour les entreprises qui s'y sont conformées. En parallèle, les répondants ont aussi noté une amélioration du climat de travail général (amélioration nette de 10 %), ainsi qu'au titre de la réputation de l'entreprise (amélioration nette de 11 %). Toutefois, ces différences ne sont pas significatives sur le plan statistique. De plus, aucune différence statistiquement significative n'a été observée en ce qui a trait à l'ampleur des tâches administratives courantes, la productivité/qualité du travail, le taux de roulement du personnel, la réputation de l'entreprise et attraction de la main-d'œuvre, ainsi que la fréquence des poursuites, des conflits de travail ou des griefs.

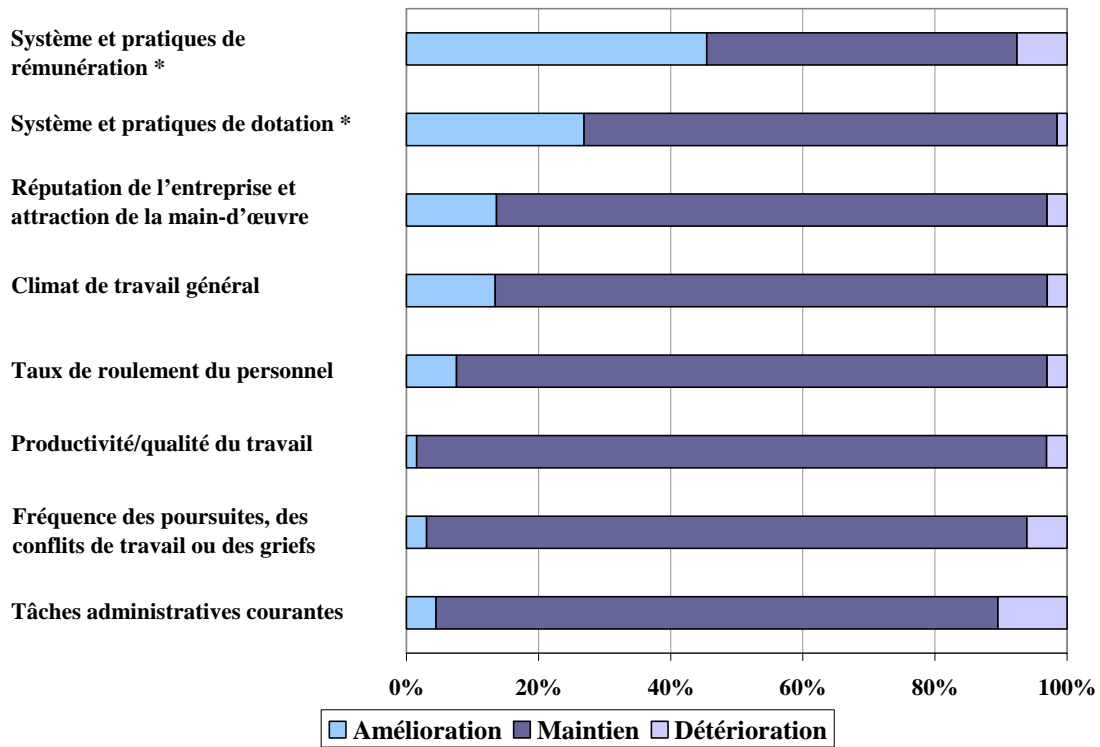
Ainsi, l'entreprise est mieux structurée à plusieurs égards. Certains estiment aussi que la réputation de l'entreprise et les employés s'en portent mieux, mais que les tâches administratives sont accrues. Enfin, la productivité est demeurée la même et l'employeur ne bénéficie pas d'un plus faible roulement du personnel ou de moins de conflits.

---

<sup>8</sup> Voir entre autres Comité consultatif sur l'allègement du fardeau de la paperasserie (CCAFP), *Stratégie d'allègement du fardeau de la paperasserie pour les petites entreprises du Canada*, mars 2006. Accédé le 5 novembre 2007 au [http://reducingpaperburden.gc.ca/epic/site/pbri-iafp.nsf/vwapi/PBRI\\_2005AnnualReport\\_Fr.pdf/\\$FILE/PBRI\\_2005AnnualReport\\_Fr.pdf](http://reducingpaperburden.gc.ca/epic/site/pbri-iafp.nsf/vwapi/PBRI_2005AnnualReport_Fr.pdf/$FILE/PBRI_2005AnnualReport_Fr.pdf).

Figure 3.7

Effets de la Loi sur divers aspects relatifs à la gestion des ressources humaines



Source : ORHRI.

Note : Un astérisque ‘ \* ’ dénote une différence significative entre la part de répondants ayant noté une amélioration et celle des répondants ayant constaté une détérioration.

## 4. MAINTIEN DE L'ÉQUITÉ SALARIALE

Cette section aborde la question du maintien de l'équité salariale. Tout d'abord, un constat de la situation actuelle dans les entreprises du Québec est effectué. Par la suite, nous analysons la pertinence de certains scénarios possibles à ce titre.

### 4.1 État de la situation

Environ 60 % des répondants au sondage de l'ORHRI ont affirmé disposer de procédures afin d'assurer le maintien de l'équité salariale. Dans ces cas, les entreprises révisent à la fois les écarts salariaux, ainsi que les descriptions de postes, notamment lorsque les tâches sont modifiées. En effet, la plupart a indiqué que l'équité était réévaluée au fur et à mesure que surviennent des changements dans l'organisation (convention collective, restructurations), alors que quelques autres en tiennent compte de façon automatique.

De plus, plusieurs répondants n'ayant pas de politique formelle à ce sujet ont indiqué qu'ils disposent en fait de mécanismes permettant de mettre à jour l'équité salariale. Ainsi, la part des entreprises qui, d'une façon ou d'une autre, formellement ou non, possèdent les systèmes nécessaires en place pour assurer le maintien de l'équité salariale dépasse vraisemblablement les 80 %. Ces systèmes consistent principalement en une révision périodique des descriptions de postes et des écarts salariaux (77 %). Quant aux autres formes de réévaluation, il s'agissait d'une rencontre du comité d'équité salariale ou d'un diagnostic périodique par un consultant.

Par ailleurs, plusieurs entreprises ne disposant pas de mesures particulières pour assurer le maintien de l'équité réussissent à la préserver quand même. À partir du moment où l'employeur a engagé et complété les travaux sur l'équité, avec toute la formalisation des processus que cela implique, il est peu probable que le diagnostic d'équité change de façon marquée à court terme. En effet, si la composition du personnel et la description des postes reste stable, et que la croissance des salaires se fait uniformément à travers les différents types de postes, l'équité sera maintenue de facto. Par conséquent, la part des entreprises auparavant équitables mais qui ne le sont plus aujourd'hui est certainement très faible, en raison des contrôles intrinsèques que constituent les systèmes de gestion mis en place lors des travaux sur l'équité salariale. En fait, il est à peu près certain que ces entreprises sont en meilleure posture d'équité que celles n'ayant pas complété ou commencé les travaux relatifs à l'équité.

À savoir s'il est nécessaire de formaliser davantage dans la Loi la procédure de maintien de l'équité salariale, 60 % des répondants estiment que non, après répartition des 'ne sait pas'. Voici quatre des commentaires émis à ce sujet :

*« C'est un processus lourd pour les entreprises qui n'ont pas de service de ressources humaines, ce qui est la majorité de nos membres qui désirent respecter la Loi. L'approche de la Commission de l'équité salariale (revoir l'équité à chaque mouvement de main-d'œuvre) est impossible en petite entreprise. »*

*« Je suis « pas mal tanné » de l'incursion du gouvernement dans les affaires des employeurs. Nous sommes en compétition avec le Monde et je ne crois pas que tous les pays en compétition avec nous dépensent temps et argent pour ce genre de loi. Même si je suis d'accord avec le principe de la Loi, elle a causé d'autres iniquités et bien des tracas. Demandez à (nom d'institution financière) pour voir. »*

*« Le maintien de l'équité salariale est un exercice fastidieux. L'obligation de la maintenir est nécessaire mais la formaliser créerait des situations chaotiques et non nécessaires. »*

*« La Loi est suffisamment lourde ainsi. »*

Aucun répondant n'a émis de commentaire favorable à la formalisation du maintien.

## **4.2 Étapes du maintien de l'équité**

Le concept même de maintien de l'équité salariale implique que (a) l'équité a déjà été atteinte, avec tout le travail et les coûts que cela implique ; (b) un certain laps de temps doit d'écouler avant que la situation change et soit évaluée de nouveau ; (c) une nouvelle mesure de l'équité salariale peut alors être effectuée, avec pour résultat qu'elle a été maintenue ou non ; et (d) si l'équité n'a pas été maintenue, divers correctifs peuvent être envisagés afin de revenir au point (a). Le reste de cette section élabore sur ces quatre aspects.

### ***L'équité a déjà été atteinte***

Le fait qu'il soit question de maintien de l'équité salariale signale que les entreprises ciblées sont celles ayant déjà fait les efforts pour se conformer à la Loi. Ainsi, elles ont déjà réalisé les travaux relatifs à l'atteinte de l'équité, qui ont mobilisé plusieurs employés et représenté des coûts directs de plusieurs milliers de dollars par entreprise. Par conséquent, il convient de garder en tête les efforts significatifs déjà réalisés par ces entreprises avant de considérer la mise en place de mesures légales ou réglementaires qui leur imposerait davantage d'obligations concernant son maintien.

En parallèle, 16 % des entreprises n'ont pas complété le processus et 6 % ne l'ont pas entamé, laissant possiblement perdurer des situations d'iniquité, en plus de ne pas avoir déboursé les coûts nécessaires afin de devenir conformes. À notre avis, c'est vers ces catégories d'entreprises que devraient d'abord porter les efforts si l'objectif est d'améliorer l'équité salariale au Québec.

Plus généralement, beaucoup d'entreprises, notamment les plus petites, se plaignent du lourd fardeau que représentent les formalités administratives gouvernementales. En 2005, le coût direct de remplir ces formalités a été estimé à 3,0 % du PIB québécois<sup>9</sup>. À compter de 50 employés, ces firmes ont généralement le personnel et les systèmes de gestion en place pour gérer les modifications réglementaires dans les domaines de la fiscalité, des ressources humaines, des normes sectorielles d'exploitation, etc. Toutefois, plus une entreprise est petite, plus il lui est difficile d'intégrer toute nouvelle réglementation ou toute modification à une réglementation existante, en raison précisément de cette absence de structure pour gérer une telle charge additionnelle.

De telles dépenses représentent donc des coûts importants pour l'entreprise, qu'elle débourse néanmoins afin de s'assurer de respecter les lois et normes en vigueur. Pour employer une image, il est plus rentable pour un chef d'entreprise de rencontrer des clients ou de planifier un projet d'investissement que de remplir des formulaires. Dans un tel contexte, toute simplification,

---

<sup>9</sup> Source : Jones, L., Charette, T., Hachey, L., Martin, S., Paradis, P.E. & Taylor, R., Rated "R" : *Prosperity Restricted by Red Tape*, Canadian Federation of Independent Business, 2005. Disponible au <http://www.fcei.ca/research/reports/RatedR.pdf>, accédé le 5 novembre 2007.

allègement et facilitation permettant de diminuer le coût de cette conformité réglementaire est appréciable, car cela libère des ressources que l'entreprise peut investir dans sa croissance.

### ***Un certain laps de temps doit s'écouler***

L'atteinte du processus d'équité salariale comprend inévitablement la formalisation des informations de gestion sur le personnel d'une entreprise. Les types d'emplois sont répertoriés et catégorisés selon la prédominance (masculine, féminine ou mixte), les tâches sont décortiquées et évaluées, et les salaires sont comparés. Pour les plus grandes entreprises, des comités sont composés afin de passer en revue ces divers éléments. Bon nombre de dirigeants traversant ce processus indiquent que la profondeur de ces analyses leur permet d'en apprendre davantage sur leurs ressources humaines.

Cela étant, tout ce travail ne se défait pas facilement, ni rapidement. Dotés d'une telle information de gestion, les services de ressources humaines s'efforcent naturellement de la garder à jour. Cette formalisation procure aux gestionnaires une base d'information appréciable pour tout changement de personnel et remaniement des échelles salariales, y compris pour le maintien de l'équité.

Dans ces circonstances, y a-t-il une fréquence naturelle à laquelle il faudrait vérifier si l'équité salariale a été maintenue ou non ? À notre avis, la réponse est non. Combien de temps faut-il pour que des changements significatifs viennent affecter l'équilibre atteint précédemment ? En l'absence d'une base d'informations factuelles qui permettraient d'estimer une réponse précise, nous considérons qu'une période de trois à cinq ans à compter de la date de l'atteinte de l'équité représente un intervalle raisonnable pour une telle introspection.

### ***Une nouvelle mesure peut être effectuée***

Le jour venu, comment l'entreprise peut-elle vérifier si elle demeure « équitable » ou si sa situation à cet égard s'est plutôt détériorée ? À ce sujet, nous croyons que les entreprises devraient pouvoir effectuer une telle vérification et ce, de façon à la fois fiable et facile. Fiable, car l'entreprise doit savoir qu'elle disposera d'un diagnostic officiel de qualité si elle engage de tels efforts en ce sens. Facile, car le temps et les ressources de toute entreprise sont limités.

À cet effet, nous proposons qu'un « calculateur » de la situation d'équité de l'entreprise soit élaboré et rendu disponible sur le site Internet de la Commission de l'équité salariale. Il s'agirait en fait d'une version simplifiée du progiciel qui existe présentement. Les utilisateurs pourraient y entrer certaines données sur leur situation présente selon un format prédéterminé, soit directement ou en attachant un fichier Excel avec les données requises pour une telle évaluation (liste non-identifiée des employés, rémunération, catégories d'emploi, nombre de femmes et d'hommes dans chaque catégories, prédominance, nouveaux postes créés, embauche de ressources additionnelles, etc.). Le calculateur leur permettrait de disposer rapidement d'un diagnostic, à savoir si leur entreprise demeure équitable sur le plan salarial ou si des ajustements doivent être apportés pour redresser la situation.

### ***Divers correctifs peuvent être envisagés au besoin***

Constater qu'une entreprise auparavant équitable ne l'est plus est une chose; ramener cette entreprise à une situation équitable en est une autre. À ce sujet, le retour à l'équité doit se concentrer



simultanément sur deux objectifs : (a) l'atteinte de résultats concluants pour une entreprise cherchant à redevenir équitable et (b) la minimisation des contraintes dans ce contexte.

Pour que des résultats concluants soient atteints, il faut qu'au terme des correctifs apportés, l'entreprise se retrouve en situation d'équité salariale. Naturellement, les étapes de travail nécessaires pour retourner à l'équité sont les mêmes que celles requises pour la réaliser une première fois, ainsi que les coûts qui s'y rattachent, et il est possible de valider objectivement l'atteinte de cette équité en question. Il est fort probable que plusieurs des étapes n'aient pas à être répétées, par exemple la formation d'un comité d'équité salariale ou la définition de certains postes. Cela étant, aucune mesure ou procédure spéciale ne semble requise pour distinguer les tâches à accomplir par les entreprises souhaitant revenir à l'équité de celles à réaliser par les firmes entreprenant le processus pour la première fois.

Dans ces conditions, la question de la minimisation des contraintes se résume à établir un délai raisonnable pour le retour à l'équité. À ce sujet, l'article 100 de la Loi impose que les ajustements salariaux du maintien soient versés à la date où l'écart s'est créé, portant intérêt au taux légal à compter de cette date. Cette obligation nous apparaît sévère dans le cas d'une entreprise ayant déjà réalisé l'équité, contre qui aucune plainte n'a été formulée et où la situation de non-équité a été constatée volontairement. Dans un tel cas, si un constat d'iniquité appelle à des correctifs immédiats, il apparaît réaliste de demander à l'entrepreneur d'apporter les ajustements nécessaires en date de ce constat plutôt que rétroactivement.

## 5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### *Impact de la Loi sur les écarts salariaux*

L'équité salariale a contribué à la réduction des écarts salariaux entre les femmes et les hommes du Québec. Ce constat a été vérifié à la fois sur une base macroéconomique et microéconomique. Un lien statistiquement significatif a été établi entre la hausse du ratio des salaires femmes/hommes, Québec sur Ontario et la période de mise en application complète de la Loi, soit à partir de 2001. De plus, l'examen des données de l'EPA a démontré un rétrécissement des écarts salariaux entre les femmes et les hommes de l'ordre de 2 points de pourcentage depuis une décennie, dont  $\frac{3}{4}$  à 1 point de pourcentage peut être attribué à l'entrée en vigueur de la Loi. Cette diminution des écarts a été plus prononcée au Québec qu'en Ontario mais égale à celle de Colombie-Britannique, deux provinces où aucune nouvelle législation en matière d'équité salariale n'a été introduite. D'autre part, la Loi n'a pas eu d'effet inflationniste généralisé sur les salaires au Québec.

Selon les professionnels en gestion des ressources humaines et membres de l'ORHRI sondés à cet effet, la Loi a également eu des effets bénéfiques structurants sur les systèmes et pratiques de dotation et de rémunération pour les entreprises qui s'y sont conformées. Certains dirigeants estiment aussi que la réputation de l'entreprise et les employés se portent mieux suite à la mise en place de l'équité salariale, mais que les tâches administratives se sont accrues. Enfin, la productivité est demeurée la même et l'employeur ne bénéficie pas d'un plus faible roulement du personnel ou de moins de conflits.

### *Coût de conformité à la Loi*

Pour les entreprises ayant atteint l'équité salariale, l'ensemble du processus a représenté un coût direct moyen de 161 \$ par employé. Ce coût unitaire a été nettement plus élevé pour les firmes comptant 10 à 49 employés (413 \$ par employé) que pour celles de 50 à 99 employés (115 \$) ou de 100 employés et plus (68 \$). Ces résultats sont cohérents avec les recherches passées effectuées en ce sens, qui démontrent que le coût unitaire de la réglementation est beaucoup plus élevé pour les firmes de petite taille que pour les grandes entreprises.

### *Maintien de l'équité salariale*

Au moins huit entreprises sur dix disposent des mécanismes nécessaires pour assurer le maintien en continu de l'équité salariale. Quant aux autres qui ne possèdent pas de tels mécanismes mais ont déjà complété le processus d'équité salariale, elles demeurent dans une meilleure situation que celles n'ayant pas complété ou même commencé les travaux relatifs à l'équité.

La majorité des conseillers de l'ORHRI est d'avis qu'il n'est pas nécessaire de formaliser davantage le processus de maintien de l'équité salariale, dont l'existence même implique que l'équité a déjà été atteinte, avec tout le travail et les coûts que cela implique. Naturellement, un certain laps de temps doit d'écouler avant que la situation change et soit évaluée de nouveau. À ce titre, une période de trois à cinq ans à compter de la date de l'atteinte de l'équité représente un intervalle raisonnable pour vérifier la situation d'équité. Pour ce faire, un « calculateur » de la situation d'équité de l'entreprise devrait être élaboré et rendu disponible sur le site Internet de la Commission de l'équité salariale, de façon à ce que la vérification soit à la fois fiable et facile. Enfin, il est important de viser la

minimisation des contraintes associées au maintien de l'équité salariale pour les entreprises. Par exemple, une entreprise ayant déjà réalisé l'équité, contre qui aucune plainte n'a été formulée et où la situation de non-équité a été constatée volontairement devrait pouvoir apporter les ajustements nécessaires en date de ce constat plutôt que rétroactivement.

En parallèle, 16 % des entreprises n'ont pas complété le processus et 6 % ne l'ont pas entamé, laissant possiblement perdurer des situations d'iniquité, en plus de ne pas avoir déboursé les coûts nécessaires afin de devenir conformes. À notre avis, c'est vers ces catégories d'entreprises que devraient d'abord porter les efforts si l'objectif est d'améliorer l'équité salariale au Québec.

### ***Recommandations***

Depuis son entrée en vigueur, la Loi a eu un impact significatif sur l'amélioration de l'équité, sans toutefois bouleverser les écarts salariaux auparavant observés. Sans être coercitive, elle a occasionné des coûts significatifs pour les dizaines de milliers d'entreprises et les centaines de milliers d'employés qui ont été engagés directement ou indirectement dans le processus d'atteinte de l'équité. Entre autres, il faut se demander s'il n'y aurait pas lieu de simplifier davantage l'application d'une loi lorsque 70 % des entreprises doivent retenir les services de consultants spécialisés pour s'y conformer.

Quant au maintien de l'équité, il importe d'éviter les erreurs du passé en ne sur-encadrant pas ce processus, ce qui aurait pour effet de décourager les entreprises souhaitant préserver l'équité et les avantages qui l'accompagnent. Ainsi, l'encadrement doit être souple, simple, peu coûteux et favorisant l'adhésion des entreprises. Nos recommandations à cet effet sont les suivantes :

- 1. Explorer toute avenue possible de simplification de l'application de la Loi actuelle, aussi bien pour l'atteinte de l'équité que pour son maintien ;**
- 2. Évaluer la pertinence de toute obligation supplémentaire liée au maintien de l'équité par rapport aux coûts de conformité que cela imposerait aux entreprises, notamment aux plus petites ;**
- 3. Concentrer les efforts de surveillance et d'intervention auprès des entreprises n'ayant pas encore complété ou entrepris le processus d'équité salariale ;**
- 4. Permettre à une entreprise ayant déjà réalisé l'équité, contre qui aucune plainte n'a été formulée et où une situation de non-équité a été constatée volontairement d'apporter les ajustements salariaux requis en date de ce constat plutôt que rétroactivement.**

## ANNEXES

## SONDAGE - Analyse des impacts de la *Loi sur l'équité salariale*

### PROFIL DE L'ENTREPRISE ET DU RÉPONDANT

1. Quel est le nombre d'employés et de dirigeants dans votre organisation (en vous incluant)?

Réponse : \_\_\_\_\_

2. Quel secteur décrit le mieux l'activité principale de votre organisation ?

- Agriculture, forêts, mines, autre primaire
- Construction et fabrication
- Commerce de gros et de détail
- Transport, entreposage et services publics
- Enseignement
- Santé et services sociaux
- Administration publique
- Industries culturelles
- Services personnels, professionnels et aux entreprises
- Syndicats, associations et autres regroupements
- Autre. Précisez : \_\_\_\_\_

3. Votre organisation compte-t-elle une ou plusieurs accréditations syndicales?

- Oui Précisez le nombre : \_\_\_\_\_
- Non

4. Quel type de poste occupez-vous?

- Professionnel de la gestion des ressources humaines en entreprise
- Consultant en gestion des ressources humaines

5. À votre connaissance, votre organisation s'est-t-elle conformée à la *Loi sur l'équité salariale*?

- Oui (tous les travaux ont été complétés)
- En partie (les travaux ont été entrepris mais ne sont pas terminés)
- Non/Je ne sais pas

6. Si votre organisation a complété tous les travaux relatifs à l'équité salariale, veuillez indiquer depuis combien de temps :

- Moins de 3 mois
- Entre 3 et 6 mois
- Entre 6 mois et un an
- Depuis plus d'un an
- Autre. Précisez : \_\_\_\_\_

7. Votre organisation compte-t-elle un ou des programmes d'équité salariale distincts (en raison de disparités régionales ou à la demande d'une association accréditée)?

- Oui
- Non

**BÉNÉFICES DE LA LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE**

8. Selon vous, quels sont les impacts de l'établissement de l'équité salariale sur les éléments suivants au sein de votre organisation?

Indicateurs	Amélioration	Maintien	Détérioration
Climat de travail général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tâches administratives courantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Système et pratiques de dotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Système et pratiques de rémunération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productivité/qualité du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux de roulement du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réputation de l'entreprise et attraction de la main-d'œuvre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fréquence des poursuites, des conflits de travail ou des griefs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**COÛTS DE L'ÉTABLISSEMENT DE L'ÉQUITÉ SALARIALE**

9. Afin de réaliser les travaux prévus à la *Loi sur l'équité salariale*, votre organisation a-t-elle eu recours aux services de consultants externes?

- Oui
- Non

10. Si oui, au total, combien a déboursé votre entreprise en **honoraires** de consultants spécifiquement pour établir l'équité salariale? Pour faciliter votre réponse, veuillez donner votre réponse en remplissant les cases suivantes.

Total des honoraires versés à des consultants pour établir l'équité salariale	_____ \$
---	----------

11. À combien estimez-vous les frais matériels requis pour l'établissement de l'équité salariale (logiciels, équipements, etc.) et qui n'auraient pas été engagés autrement?

\_\_\_\_\_ \$

12. Au total, combien d'heures ont été consacrées par **tous** les employés de votre organisation (membres du comité, employés, responsable du dossier, représentant de l'employeur, etc.) aux démarches en vue de se conformer à la *Loi sur l'équité salariale*, en considérant **tous** les travaux, réunions et discussions réalisés à ce titre? Veuillez donner votre réponse en remplissant les cases suivantes (si vous préférez, vous pouvez choisir d'indiquer un nombre total d'heures à la case « D »).

<b>A</b>	Nombre total d'employés impliqués dans le processus d'équité salariale	_____ employés
<b>x B</b>	Durée totale du processus d'équité salariale	_____ semaines
<b>x C</b>	Heures consacrées au processus en moyenne par semaine par employé impliqué	_____ heures/sem.
<b>= D</b>	Nombre total d'heures consacrées au processus d'atteinte de l'équité salariale	_____ heures

13. Comment s'est faite l'évaluation des emplois?

- Par observation (s'asseoir à côté de l'employé pour regarder le travail de l'emploi)
- À partir d'une description d'emploi
- À partir d'un questionnaire à remplir
- Autres méthodes. Précisez :

14. Au terme de l'exercice d'équité salariale, des ajustements salariaux ont-ils été déterminés?

- Oui
- Non
- Je l'ignore

15. Les ajustements salariaux ont-ils eu un effet à la hausse ou à la baisse sur les hausses salariales globales consenties dans votre organisation par la suite?

- À la baisse
- À la hausse
- Aucun effet
- Je l'ignore

#### **MAINTIEN DE L'ÉQUITÉ SALARIALE**

16. Votre organisation dispose-t-elle d'une procédure afin d'assurer le maintien de l'équité salariale, notamment lors des changements dans les catégories d'emplois, dans les tâches effectuées, dans la rémunération, etc.?

- Oui
- Non

Si oui, veuillez identifier les principaux éléments de cette procédure.

- Révision périodique des écarts
- Rencontre du comité d'équité salariale
- Diagnostic périodique par un consultant
- Autre. Précisez : \_\_\_\_\_

Commentaires : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. À quelle fréquence ou à quels moments vous assurez-vous du maintien de l'équité salariale dans votre entreprise?

- En continu
- Une fois par trimestre ou plus
- À l'occasion de changements dans l'organisation (renouvellement de la convention collective, changement de la structure organisationnelle, etc.)
- Autre. Précisez : \_\_\_\_\_

18. Selon vous, est-il nécessaire de formaliser dans la *Loi sur l'équité salariale* la procédure de maintien de l'équité salariale?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas/Je n'ai pas d'opinion

Commentaires :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Tableau A.1**  
**Ratios des salaires moyens femmes/hommes – Québec, Ontario et Colombie-Britannique**  
**Taille de l'entreprise et occupations à prédominances masculine et féminine**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Total Québec	84.2%	83.8%	83.8%	83.9%	83.7%	84.8%	85.6%	87.4%	87.3%
Taille									
<20	n.d.	85.8%	82.0%	83.5%	80.1%	82.7%	81.0%	86.2%	87.2%
20-49	n.d.	83.9%	84.8%	83.9%	80.8%	83.7%	84.3%	84.7%	84.8%
50-500	n.d.	84.9%	81.5%	87.8%	88.4%	85.3%	91.0%	94.1%	90.0%
>500	n.d.	83.6%	84.2%	83.3%	84.3%	85.1%	85.0%	86.7%	86.9%
Occup. à prédominance masculine									
1 Mécaniciens	104.7%	80.6%	66.3%	66.3%	94.3%	73.0%	66.8%	81.7%	84.6%
2 Métiers de la construction	56.2%	61.7%	48.9%	57.2%	58.4%	63.1%	63.1%	56.7%	70.3%
3 Conducteurs équip. lourd	96.0%	96.1%	65.7%	115.8%	104.5%	73.4%	60.1%	70.2%	72.6%
4 Machinistes	56.3%	69.6%	83.0%	60.9%	73.2%	80.6%	57.9%	67.9%	79.1%
5 Mécaniciens électriciens	86.5%	73.0%	47.2%	59.2%	71.2%	65.3%	61.0%	55.4%	116.7%
Occup. à prédominance féminine									
1 Secrétaires	105.2%	87.8%	96.5%	76.0%	113.5%	80.3%	63.8%	104.1%	70.4%
2 Soutien familial et garderie	70.1%	77.8%	69.3%	77.2%	71.6%	80.2%	77.3%	69.4%	79.0%
3 Professionnels sc. infirmières	100.9%	99.4%	107.6%	102.1%	107.1%	101.4%	92.5%	92.1%	100.9%
4 Caissiers	74.1%	78.3%	93.5%	100.0%	87.1%	88.4%	81.2%	81.1%	86.9%
5 Personnel soutien serv. santé	75.1%	95.6%	93.6%	88.1%	84.2%	94.2%	84.7%	84.5%	90.9%
(d) Occup. à salaire élevé									
1 Cadres supérieurs	83.9%	77.2%	79.2%	77.6%	79.8%	95.5%	67.0%	96.6%	98.7%
2 Directeurs spécialistes	82.3%	78.8%	84.4%	84.2%	83.0%	78.1%	83.3%	87.6%	80.4%
3 Autres directeurs	80.0%	88.3%	83.9%	78.2%	82.4%	89.2%	86.0%	87.4%	87.9%
4 Professionnels sc. nat./appliquées	84.0%	85.4%	87.4%	83.2%	89.4%	86.4%	90.2%	86.7%	88.4%
5 Juges, avocats, psychologues	93.4%	89.7%	87.3%	89.7%	83.4%	86.4%	87.6%	81.4%	86.4%
(d) Occup. à salaire faible									
1 Caissier	74.1%	78.3%	93.5%	100.0%	87.1%	88.4%	81.2%	81.1%	86.9%
2 Personnel serv. aliments boissons	87.3%	83.8%	79.5%	83.4%	79.7%	79.4%	91.6%	81.1%	85.8%
3 Professions agriculture	82.0%	77.9%	77.6%	81.6%	82.8%	82.2%	86.5%	79.7%	84.1%
4 Chefs et cuisiniers	77.4%	82.7%	82.4%	85.4%	87.4%	89.4%	84.3%	81.3%	90.2%
5 Personnel vente et services	83.6%	86.0%	85.9%	83.8%	85.3%	85.7%	83.9%	83.4%	87.2%
Total Ontario	83.8%	83.3%	82.9%	82.5%	81.7%	83.8%	84.3%	84.3%	86.0%
Total Colombie-Britannique	80.7%	81.9%	83.1%	81.8%	83.2%	84.6%	85.8%	86.6%	84.5%

Source : EPA (1997-2005), Statistique Canada

**Tableau A.2**  
**Estimations économétriques des écarts salariaux femmes/hommes – (a) Total Québec,**  
**(b) Taille de l'entreprise, (c) Occupations à prédominances masculine et féminine et (d) Ontario et Colombie-Britannique**

	1997 <sup>(1)</sup>	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
(a) Total Québec	-13.0%	-12.7%	-13.5%	-13.6%	-13.5%	-12.1%	-13.1%	-12.2%	-11.0%
(b) Taille de l'entreprise									
<20	n.d.	-12.7%	-15.0%	-13.6%	-16.0%	-13.3%	-14.5%	-13.1%	-9.8%
20-49	n.d.	-12.5%	-13.0%	-12.1%	-15.3%	-12.7%	-14.2%	-12.7%	-11.1%
50-500	n.d.	-12.9%	-14.1%	-11.8%	-12.4%	-11.1%	-10.0%	-9.5%	-9.9%
>500	n.d.	-12.6%	-13.0%	-14.7%	-12.3%	-11.9%	-13.3%	-12.5%	-11.7%
(c1) Occup. à prédominance masculine									
1 Mécaniciens	14.9%	-6.8%	-18.4%	-29.5%	-10.2%	-11.8%	-27.0%	-15.5%	-11.8%
2 Métiers de la construction	-32.5%	-27.3%	-35.6%	-28.2%	-23.0%	-23.8%	-21.9%	-28.8%	-20.1%
3 Conducteurs équip. lourd	-0.7%	-8.4%	-2.3%	-6.5%	-15.6%	-21.4%	-33.8%	-25.0%	-32.1%
4 Machinistes	-34.8%	-35.0%	-11.7%	-23.4%	-21.2%	-16.3%	-34.1%	-22.0%	-23.8%
5 Mécaniciens électriciens	-22.3%	-25.5%	-34.9%	-32.0%	-23.0%	-35.8%	-45.3%	-15.7%	-1.7%
(c2) Occup. à prédominance féminine									
1 Secrétaires	-9.6%	-10.1%	3.3%	-12.4%	14.1%	-16.9%	-37.7%	8.6%	-19.3%
2 Soutien familial et garderie	-24.9%	-14.3%	-19.1%	-17.9%	-12.5%	-14.6%	-9.7%	-17.9%	-21.4%
3 Professionnels sc. infirmières	0.0%	-6.4%	5.7%	2.5%	7.2%	-0.1%	-2.6%	-7.4%	4.2%
4 Caissiers	-16.4%	-16.6%	-9.0%	3.1%	-7.4%	-8.3%	-13.8%	-6.6%	-11.4%
5 Personnel soutien serv. santé	-16.8%	2.9%	0.2%	-1.6%	-8.3%	-2.2%	-6.5%	-3.2%	-1.0%
(d) Occup. à salaire élevé									
1 Cadres supérieurs	-17.0%	-20.2%	-18.6%	-31.8%	-16.1%	-5.4%	-34.9%	-7.6%	2.3%
2 Directeurs spécialistes	-12.4%	-17.7%	-13.9%	-13.0%	-16.2%	-22.7%	-12.9%	-9.3%	-17.9%
3 Autres directeurs	-16.4%	-9.7%	-12.4%	-18.6%	-14.7%	-9.1%	-11.3%	-10.4%	-10.8%
4 Professionnels sc. nat./appliquées	-13.9%	-11.1%	-9.3%	-13.4%	-11.4%	-12.6%	-10.6%	-9.8%	-14.7%
5 Juges, avocats, psychologues	0.5%	-2.5%	-8.3%	-4.1%	-8.0%	-4.4%	-6.6%	-13.3%	-9.5%
(d) Occup. à salaire faible									
1 Caissier	-16.4%	-16.6%	-9.0%	3.1%	-7.4%	-8.3%	-13.8%	-6.6%	-11.4%
2 Personnel serv. aliments boissons	-6.6%	-12.8%	-16.9%	-14.3%	-11.1%	-13.0%	-5.7%	-9.3%	-9.3%
3 Professions agriculture	-8.0%	-12.9%	-18.0%	-25.2%	-16.4%	-13.8%	-9.8%	-24.0%	-13.8%
4 Chefs et cuisiniers	-22.5%	-15.3%	-18.6%	-11.8%	-12.1%	-9.2%	-16.0%	-17.2%	-10.6%
5 Personnel vente et services	-11.9%	-9.6%	-11.3%	-11.1%	-11.8%	-10.9%	-11.4%	-11.1%	-7.4%
(d1) Ontario	-13.0%	-14.4%	-13.5%	-13.2%	-14.2%	-13.0%	-12.8%	-12.3%	-12.0%
(d2) C.-Britannique	-14.0%	-13.8%	-11.2%	-13.4%	-12.5%	-11.0%	-11.2%	-11.4%	-12.1%

Source : EPA (1997-2005), Statistique Canada

<sup>1)</sup> L'information sur la taille de l'entreprise n'était pas disponible pour l'année 1997.

<sup>(2)</sup> Variation 1998-2005 pour (b) Taille de l'entreprise.

## **Annexe statistique**

### **Impact du choix de la méthode**

L'analyse de données statistiques est un processus où plusieurs considérations doivent être prises en compte afin d'obtenir un résultat le plus exact possible. Selon la méthode choisie, on peut parfois arriver à des résultats différents. C'est pourquoi il importe de se demander si la méthode utilisée dans cette analyse est valide au point de vue théorique.

Estimer l'impact de la Loi sur l'équité salariale revient à évaluer si la discrimination salariale faite aux femmes a diminué au cours d'une période donnée. La littérature économique sur la discrimination est très large et de nombreux chercheurs ont tenté d'obtenir un indicateur le plus juste possible de la véritable discrimination des femmes face aux hommes.

Dans cette annexe, nous résumerons deux principaux problèmes qui peuvent survenir dans l'estimation d'un écart salarial dû à la discrimination, ainsi que leurs solutions. Nous ferons aussi une comparaison des résultats que nous aurions obtenus en utilisant ces différentes méthodes.

### **Le biais de sélection**

Le biais de sélection survient lorsque des résultats statistiques sont influencés par la façon dont a été constitué l'échantillon sur lequel l'analyse se base. Dans le cas qui nous concerne, cela se traduit par le fait qu'on n'observe pas le salaire potentiel des personnes qui ne travaillent pas. Il est vrai que ces personnes ne sont pas soumises à la Loi, étant donné qu'elles n'occupent tout simplement pas d'emploi. Cependant, imaginons qu'une femme à la maison décide de retourner sur le marché du travail en raison des salaires plus élevés résultant du processus d'équité salariale. Alors, c'est directement l'implantation de la Loi qui amène cette femme à rejoindre le marché du travail et à faire partie de l'échantillon. En effet, en 1997, la personne n'est pas observée, alors qu'elle l'est en 2005, et ce, explicitement en raison de la Loi.

Afin de solutionner ce problème, James Heckman a proposé une méthode en deux étapes qui consiste tout d'abord à estimer la probabilité qu'une personne fasse partie de l'échantillon, puis une deuxième étape qui consiste à introduire la probabilité d'appartenir à l'échantillon comme variable explicative de l'équation de salaire.

### **La décomposition d'Oaxaca-Blinder**

Est-ce qu'un diplôme de niveau universitaire a la même valeur sur le marché du travail pour un homme que pour une femme? Ou encore, est-ce que le fait d'avoir un enfant a le même impact sur le salaire d'un homme que sur celui d'une femme? Il semble raisonnable de croire que certaines caractéristiques ont des impacts différents sur les salaires pour un homme que pour une femme. C'est pourquoi Alan Blinder et Ronald Oaxaca ont proposé une façon de décomposer les salaires de façon à ce que les caractéristiques puissent avoir un impact différent selon le sexe.

Il s'agit simplement d'estimer deux équations de salaires, l'une pour les hommes et l'autre pour les femmes. En comparant les estimés obtenus, on peut décomposer la différence salariale en une partie expliquée par les différences dans les caractéristiques des individus et en une partie discriminatoire.

## Résultats comparés

Dans cette section, nous estimons l'écart salarial entre les hommes et les femmes à partir d'un modèle simplifié et des données de l'année 2005. Dans ce modèle, nous n'avons inclus que quelques variables explicatives de l'écart des salaires afin de simplifier l'estimation (le sexe, l'âge, la taille de l'entreprise, la permanence et la syndicalisation).

**Tableau A.3**

**Résultats de la régression linéaire standard (MCO)<sup>10</sup> et de la méthode Heckman en deux étapes**

Variables	Estimation régulière	Méthode Heckman
Constante	2.28301	0.73739
Sexe	<b>-0.12932</b>	<b>-0.21322</b>
Âge	0.05329	-0.0033
Taille de l'entreprise	0.09343	0.07313
Permanence	0.114	0.10082
Syndicat	0.13696	0.15957

**Tableau A.4**

**Résultat de la méthode Oaxaca-Blinder**

Variable	Hommes		Femmes		Discrimination	
	Estimé	Moyenne	Estimé	Moyenne	Partie expliquée	Partie discriminatoire
Intercept	2.08359	n.d.	2.09849	n.d.	-0.0149	
age_12	0.06236	5.367775	0.04377	5.321187	0.098921	0.002905
Firmsize	0.09728	2.931804	0.08512	2.89561	0.035211	0.003521
Permanent	0.15645	0.867511	0.08171	0.846054	0.063234	0.003357
Union	0.06654	0.378535	0.21556	0.354988	-0.0529	0.001567
				Somme	<b>0.129565</b>	<b>0.01135</b>
				Part	91.95%	<b>8.05%</b>

Dans le Tableau A.3, on peut voir que selon l'estimation MCO, l'écart salarial est d'environ 13 % en faveur des hommes. Or, selon la méthode d'Heckman qui corrige pour le biais de sélection, plus de 21 % d'écart salarial s'avère être attribuable au sexe. Finalement, à partir de la méthode d'Oaxaca-Blinder, seulement 8 % de l'écart salarial entre les hommes et les femmes peut être attribué à la discrimination et non aux différences des caractéristiques de productivité entre les hommes et les femmes.

Ces résultats démontrent que les résultats changent selon la méthode statistique utilisée. Cependant, le résultat global demeure le même, c'est-à-dire que toutes les méthodes utilisées identifient un écart salarial positif, plus ou moins élevé, favorisant les hommes par rapport aux femmes. Enfin, pour mesurer l'évolution de la discrimination salariale faite aux femmes, l'emploi de la régression linéaire standard se justifie pleinement, car elle est utilisée de la même façon pour toutes les périodes. Ainsi, si la méthode utilisée estime mal (ou bien) l'écart salarial, elle l'estime mal (ou bien) de la même façon pour toutes les périodes.

<sup>10</sup> La régression linéaire standard utilise la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO), qui est la plus facile à estimer et la plus couramment utilisée en économie.

## À propos de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec

L'Ordre est un organisme de référence incontournable en gestion des ressources humaines et en relations industrielles au Québec. Reconnu par le Code des professions, l'Ordre est le seul regroupement professionnel consacré à l'avancement des ressources humaines et à la protection du public au Québec. Il est également le seul habilité à décerner les titres de conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) et de conseiller en relations industrielles agréé (CRIA).

Récipiendaire d'un Grand Prix québécois de la qualité 2005, l'Ordre regroupe près de 8500 professionnels dynamiques, dont plus de 7000 CRHA et CRIA. Présents dans tous les milieux – grandes entreprises, organismes gouvernementaux, syndicats, universités, cabinets de consultants – les CRHA et CRIA exercent leurs activités dans les secteurs public et privé, en relations du travail, en gestion des ressources humaines, en santé et sécurité du travail et en formation en entreprise.

L'Ordre accueille des membres de qualité, d'un grand professionnalisme dont il favorise le perfectionnement en leur offrant des services d'information et d'éducation, un programme de formation, des outils de référence en ligne ainsi qu'un magazine de prestige. C'est ainsi qu'il contribue à l'avancement de la profession et joue un rôle grandissant dans la société québécoise.



Ordre des  
**CRHA et CRIA**  
du Québec

1200, avenue McGill College  
Bureau 1400  
Montréal (Québec) H3B 4G7  
Tél. : 514 879-1636 ou 1 800 214-1609  
Télec. : 514 879-1722  
C. élec. : info@orhri.org

[www.orhri.org](http://www.orhri.org)