

ACPPU Actualité négociation

Indemnités ou primes de marché

Introduction

Les expressions « indemnité de marché » et « prime de marché » désignent les suppléments de salaire accordés par l'employeur à certains membres en fonction de déterminants du marché. On invoque généralement, pour les justifier, la difficulté à recruter et à retenir du personnel pour certains postes parce que la structure salariale négociée est inférieure à celle d'autres universités ou de professions concurrentes. Dans le présent bulletin, l'expression « indemnité de marché » couvre tous les paiements de cette nature.

Les indemnités de marché jouent un rôle important dans la persistance des écarts de rémunération discriminatoires au sein du personnel académique. Elles sont souvent attribuées à la seule discrétion de l'administration et négociées avec le membre. Ce faisant, elles peuvent engendrer des inégalités salariales dans le cas des femmes, des Autochtones et des membres des groupes revendiquant l'équité. Parfois, les indemnités de marché reflètent la valeur inférieure accordée au travail des femmes et des membres de groupes marginalisés, puisque leurs principales cibles sont les disciplines à prédominance masculine. Les pratiques de rémunération qui s'appuient sur le pouvoir discrétionnaire de l'administration affaiblissent aussi l'association en tant qu'agent de négociation exclusif et limitent sa capacité à assurer un traitement équitable à tous et à toutes.

Conformément à son engagement à promouvoir l'équité salariale en lien avec la défense des droits de la personne, l'Association canadienne des professeures et professeurs d'université (ACPPU) encourage fortement ses associations membres à négocier, non pas des indemnités de marché, mais des échelles salariales fondées sur des paramètres objectifs et non discriminatoires. L'attribution d'indemnités de marché par un établissement d'enseignement, quel qu'il soit, freine l'atteinte de l'équité salariale à l'échelle de la profession. Chaque établissement présente ces paiements comme une nécessité et se justifie en disant suivre simplement l'exemple d'autres administrations.

Les associations devraient toutes avoir pour objectif d'éliminer les indemnités de marché, mais certaines pourraient ne pas être en mesure d'en faire maintenant un enjeu de négociation. Elles devraient alors s'assurer que les indemnités de marché sont régies par une disposition de la convention collective rédigée de manière à protéger leur droit de négociation et à réduire les iniquités le plus possible. Les ententes sur les indemnités de marché devraient être d'une durée déterminée et ne pas ouvrir la porte à un renouvellement possible.

Les conséquences néfastes des indemnités du marché sont inéluctables, mais elles peuvent être atténuées par plusieurs mesures.

- L'administration négocie avec l'association la répartition et la durée des indemnités de marché, le montant de chacune et l'enveloppe globale, et dispose d'un pouvoir discrétionnaire le plus restreint possible.
- Il incombe à l'administration de justifier qu'une indemnité de marché doit être versée et son montant.
- Les indemnités de marché sont une mesure temporaire et cessent d'être versées quand la conjoncture du marché à leur origine n'existe plus.
- La structure de rémunération globale est équitable, et la structure salariale et la rémunération individuelle font l'objet de révisions périodiques pour déceler et corriger les écarts salariaux discriminatoires.
- Les indemnités aux fins d'ajustement au marché ne sont pas négociées avec le membre, mais s'appliquent plutôt à tous les membres d'un programme, d'une discipline ou d'un département.
- L'administration communique à l'association toutes les informations sur les indemnités de marché demandées et agréées, pour qu'elle puisse vérifier facilement si les modalités établies ont été respectées.
- Les sommes affectées aux indemnités de marché sont explicitement corrélées avec l'enveloppe pour la rémunération globale, de sorte que l'association peut réclamer une répartition plus juste et plus équitable.

Comme il se peut que certains de leurs membres touchent des indemnités de marché, l'association doit les approcher pour leur expliquer pourquoi ces paiements doivent être limités ou éliminés. Il convient aussi d'effectuer une étude comparative de l'impact cumulatif d'un ajustement au marché sur les gains à vie de quelques membres et de l'effet d'une répartition plus équitable de la même somme sur l'échelle salariale de l'ensemble des membres.

Principes directeurs

Négocier la rémunération globale

À défaut d'être éliminées, les indemnités de marché doivent être intégrées dans la négociation de la rémunération globale (salaires et avantages sociaux). C'est la seule formule qui permet à l'association d'évaluer leur impact et de viser une juste utilisation des fonds.

Par exemple, si l'administration propose de verser des indemnités de marché, c'est qu'elle a les moyens de majorer les salaires. L'association peut proposer plutôt une structure salariale plus concurrentielle pour tous ses membres et insister pour que l'administration utilise sa marge de manœuvre pour faire disparaître les inégalités salariales discriminatoires. En limitant l'attribution d'indemnités de marché, l'administration peut dégager des fonds pour bonifier la structure salariale.

Limitier le pouvoir discrétionnaire de l'administration

La convention collective devrait contenir des dispositions explicites garantissant l'équité et faisant obstacle aux décisions discriminatoires et arbitraires. Ainsi, l'administration ne devrait plus avoir le pouvoir de décider unilatéralement d'offrir des rajustements salariaux. Le libellé sur les indemnités de marché devrait être cohérent avec les libellés sur la communication d'informations par l'administration, l'équité procédurale et l'utilisation d'autres ressources comme les fonds pour les anomalies.

Mettre en place une procédure et des critères équitables

La convention devrait énoncer les exigences que l'administration doit satisfaire pour établir le bien-fondé des indemnités de marché et pour en fixer le montant.

Fondements des bonnes dispositions contractuelles

Cohérence entre les indemnités de marché versées et les modalités négociées

L'association des professeures et professeurs de l'Université du Nouveau-Brunswick (AUNBT) a négocié des modalités claires relatives à la majoration du salaire de départ par une indemnité du marché et d'autres paiements.

[Traduction]

36A.07 Lorsque le salaire de départ d'un employé excède le salaire prescrit par le paragraphe 36A.06, l'excédent peut uniquement correspondre à une indemnité de marché ou à un

*paiement discrétionnaire du recteur dont le montant ou les montants auront été déterminés conformément à la convention collective*¹.

L'AUNBT a aussi négocié que chaque ajustement au marché soit déterminé par un comité mixte. Celui-ci peut recommander un ajustement « seulement quand une indemnité de marché doit être versée pour pourvoir en permanence un poste dont le salaire est inférieur à celui du marché » [Traduction]. Ce comité est également chargé de surveiller tous les ajustements au marché et de recommander leur révision, le cas échéant (paragraphe 36A.11 à 36A.16).

Désignation du groupe de membres visé

À l'Université Concordia, la convention collective de l'Association des professeurs énumère les programmes dans lesquels les professeurs bénéficient d'une indemnité de marché et précise le montant de l'indemnité dans chacun². De ce fait, la liste des disciplines admissibles et le montant des indemnités sont des enjeux lors de la négociation de la convention collective.

À d'autres universités, des indemnités de marché précises peuvent être proposées pendant la période d'application de la convention. Dans ce scénario, la convention devrait décrire clairement les justifications que l'administration doit présenter pour accorder une indemnité de marché et désigner le groupe visé. De cette façon, il incombe réellement à l'administration de démontrer le bien-fondé des indemnités de marché. L'association du personnel académique de l'Université de Regina (URFA) a négocié un mémoire d'entente sur les primes de marché qui énonce les exigences à respecter.

[Traduction]

Annexe B

5. Le chef de département, un groupe de membres du personnel académique ou le doyen peuvent soumettre une proposition écrite au vice-recteur aux affaires académiques, avec copie aux Ressources humaines et à l'association du personnel académique. Dans sa proposition, l'auteur doit au minimum:

- désigner la discipline ou sous-discipline admissible et, lorsque cela est pertinent, le ou les rangs admissibles ainsi que la fourchette de primes et la période de versement;
- indiquer le rang, le salaire et le nombre d'années écoulées depuis la nomination au rang actuel de chaque membre pour lequel une prime de marché est proposée;
- fournir des données pouvant être vérifiées de manière indépendante sur l'écart important entre les salaires versés à l'université pour la discipline ou sous-discipline en cause et les salaires (primes de marché incluses) versés par d'autres universités canadiennes comparables aux universitaires de même catégorie et de même rang;
- inclure une recommandation du doyen lorsque la proposition émane du chef de département ou d'un groupe de membres du personnel académique³.

Limite de la durée et du renouvellement des indemnités de marché

Les indemnités de marché ne devraient pas être des éléments permanents des procédures de recrutement et de rétention du personnel. Lorsque ces indemnités sont déjà prévues par la convention, les associations devraient négocier l'inclusion d'une disposition sur leur durée pour s'assurer qu'elles reflètent la conjoncture du marché.

Le mémoire d'entente de l'Université de Regina stipule que les primes de marché doivent être renouvelées à chaque ronde de négociation collective.

1. Convention collective entre l'association des professeurs et professeurs de l'Université du Nouveau-Brunswick – PAR et l'Université du Nouveau-Brunswick, 2016–2020, article 36A.07.
2. Convention collective entre l'Université Concordia et l'Association des professeurs de l'Université Concordia, 2015-2018, annexe 3.

3. Convention collective entre l'Université de Regina et l'association des professeurs et professeurs de l'Université de Regina, représentant les membres du personnel académique de l'Université de Regina, 2014-2017, annexe B, article 5.

À l'expiration de la période de versement de la prime de marché, le salaire du membre n'est pas diminué du montant de la prime, mais plutôt bloqué.

[Traduction]

10. Les primes de marché versées aux membres du personnel académique conformément à la présente annexe demeurent inchangées jusqu'à l'expiration de la période de versement. Lorsqu'elles ne sont pas renouvelées, la rémunération globale du membre (salaire de base majoré de la prime de marché) est bloquée, c'est-à-dire qu'au lieu d'être diminuée du montant de la prime, elle demeure au même niveau jusqu'à ce qu'elle devienne inférieure au salaire de base, en raison d'une combinaison quelconque de majorations de l'échelle ou de l'octroi de primes de progression professionnelle, d'augmentations au mérite ou de promotions⁴.

La lettre d'entente sur les primes de marché contenue dans la convention collective entre l'association du personnel académique de l'Université d'Athabasca et l'Université d'Athabasca (AUFA) limite à cinq ans la durée de l'ajustement au marché.

[Traduction]

2. Des primes de marché peuvent être versées pour attirer et retenir des membres du personnel quand des pressions concurrentielles s'exercent dans le marché. Elles peuvent être offertes dans des disciplines ou des professions désignées par l'Université après consultation de l'AUFA.

3. Une prime de marché annuelle d'un maximum de 15 000\$ (à compter du 1^{er} juillet 2016) peut être offerte sur une période ne dépassant pas cinq ans (renouvelable)⁵.

La convention collective négociée par l'association du personnel académique de l'Université du Manitoba (UMFA) prévoit une obligation de révision périodique au moins tous les trois ans.

[Traduction]

31.3.1 Dans des circonstances exceptionnelles, l'Université peut accorder une indemnité annuelle aux membres enseignant dans les disciplines sensibles à la conjoncture du marché (« indemnités de marché »). Ces indemnités sont révisées annuellement ou à des intervalles déterminés, mais au plus tard tous les trois ans. Dans les trente (30) jours suivant la fin de l'exercice pendant lequel la révision a lieu, l'Université remet à l'association un rapport sur les indemnités de marché. Ce rapport fait état des résultats de la révision et des justifications de l'octroi ou de la cessation d'une indemnité, la discipline en cause, les noms des membres visés et le montant de chaque indemnité⁶.

À l'Université d'Athabasca, les indemnités de marché sont renouvelées sans restrictions, selon le bon vouloir de l'administration. Pour sa part, l'administration de l'Université du Manitoba est tenue de fournir un état justificatif de la prolongation ou de la cessation de l'indemnité. Il serait bon d'améliorer de telles dispositions en y ajoutant une énumération des raisons pour lesquelles il est permis de renouveler une indemnité de marché ou d'y mettre fin. Il peut s'agir, par exemple, d'une preuve ou de vérifications de l'existence et de la persistance des forces du marché qui ont prétendument mené à l'attribution initiale de l'indemnité de marché.

Paiement des indemnités de marché à un groupe entier de membres

Les indemnités de marché ne devraient jamais être attribuées à des membres particuliers. Elles devraient être subordonnées au principe de l'accès équitable. Dans la pratique, l'administration devrait attribuer l'indemnité de marché à tous les membres du groupe sensible à la conjoncture du marché. Il peut arriver que le montant de l'indemnité varie, mais les variations ne devraient pas être fonction des bénéficiaires, mais refléter des facteurs comme le rang. Telle est l'approche suivie, par exemple, par l'Université du Manitoba :

4. Convention collective entre l'Université de Regina et l'association des professeurs et professeuses de l'Université de Regina, 2014-2017, article 10.
5. Convention collective entre le conseil d'administration de l'Université d'Athabasca et l'association du personnel académique de l'Université d'Athabasca, 2015-2019, article 5.

6. Convention collective entre le conseil d'administration de l'Université du Manitoba et l'association du personnel académique de l'Université du Manitoba, 2017-2021, article 31.3.1.

[Traduction]

31.3.4 Sous réserve du paragraphe 31.3.5, toutes les indemnités accordées pour une discipline sensible à la conjoncture du marché sont d'une égale valeur et sont versées à tous les membres œuvrant dans cette discipline dans une faculté, une école ou une bibliothèque.

31.3.5 Les indemnités de marché peuvent varier selon le rang, aux conditions suivantes:

31.3.5.1 Une indemnité de marché est attribuée à tous les rangs et chaque membre d'un rang, sous réserve des dispositions du paragraphe 31.3.5.3, reçoit une indemnité de marché d'égale valeur.

31.3.5.2 Le ratio des indemnités pour des rangs voisins n'est pas inférieur à 0,5 ou supérieur à 2,0. Aux fins de la détermination de la valeur des indemnités de marché, les rangs de chargé d'enseignement principal, chargé d'enseignement II et chargé d'enseignement I sont réputés équivaloir respectivement aux rangs de professeur agrégé, professeur adjoint et chargé de cours⁷.

Plafonnement de l'enveloppe globale et du montant individuel des indemnités

La stratégie de négociation doit comporter une solution au problème des indemnités de marché qui ne peuvent être éliminées. Il s'agit de plafonner l'enveloppe financière globale qui est consacrée aux ajustements au marché et le montant de chacun.

À l'Université du Nouveau-Brunswick, le plafond de l'enveloppe globale des indemnités de marché est calculé sur la base du plancher salarial des professeurs adjoints. La révision de ce plafond est conditionnelle à une entente entre les deux parties. En liant le plafond à la structure salariale en vigueur, on limite le montant total des versements et on s'assure que toute augmentation de l'enveloppe est corrélée avec les majorations des planchers salariaux :

7. Convention collective entre le conseil d'administration de l'Université du Manitoba et l'association du personnel académique de l'Université du Manitoba, 2017–2021, article 31.3.5.2.

[Traduction]

36B.04 Dans chaque année académique, une somme correspondant au maximum à 250 pour cent du plancher salarial en vigueur pour le rang de professeur adjoint est administrée au titre des indemnités de marché conformément à l'article 36A⁸.

L'association du personnel académique de l'Université de Windsor (WUFA) a négocié le plafonnement de la somme payée à un membre individuel.

[Traduction]

J.4 Les conditions du versement de l'indemnité de marché comprennent les suivantes: (a) le montant ne doit pas excéder le plus élevé des deux montants suivants: dix pour cent (10 %) du salaire de base du membre ou dix mille dollars (10 000 \$)⁹.

Dissociation des ajustements au marché et des salaires

Les ajustements au marché, le cas échéant, devraient être des paiements distincts du salaire de base du membre pour ne pas fausser les échelles salariales. S'ils sont considérés comme une composante du salaire normal (comme le sont les primes de progression professionnelle lorsqu'elles s'additionnent au salaire de base), ils font paraître l'échelle salariale plus élevée pour tous les membres qu'elle ne l'est en réalité. De plus, comme les augmentations annuelles s'appliquent à ce salaire global, les ajustements au marché ont un impact plus grand sur le total des gains à vie. Il convient donc de dissocier les indemnités de marché et les salaires de base, et de ne pas y appliquer les augmentations salariales générales ou tout autre ajustement général.

La convention du personnel académique de l'Université d'Athabasca prévoit un ajustement fixe distinct.

8. Convention collective entre l'association des professeurs et professeurs de l'Université du Nouveau-Brunswick – PAR et l'Université du Nouveau-Brunswick, 2016–2020, article 36B.04.
9. Convention collective entre l'association du personnel académique de l'Université de Windsor et le conseil d'administration de l'Université de Windsor, 2017–2021, article J.4.

[Traduction]

4. Une prime de marché est un montant fixe auquel n'est apporté aucun ajustement économique, au mérite ou autre¹⁰.

De même, à l'Université Concordia, les primes de marché versées aux membres œuvrant dans des disciplines particulières et les primes discrétionnaires servant à attirer et à retenir des membres individuels ne sont pas touchées par les augmentations annuelles¹¹.

Communications régulières de l'administration sur toutes les indemnités de marché

Afin de bien gérer l'impact des ajustements au marché, l'association doit recevoir en temps utile des listes détaillées de toutes les formes de rémunération versées à chaque membre de l'unité de négociation. Selon la convention collective du personnel académique de l'Université du Manitoba, l'administration est tenue de fournir l'information dans un délai précis après chaque décision relative à une indemnité de marché.

[Traduction]

31.3.2 Dans les 30 (trente) jours suivant sa décision d'accorder une indemnité de marché ou d'y mettre fin, l'Université fournit par écrit à l'association le nom du membre visé, et lorsqu'elle accorde une indemnité, le montant de l'indemnité, sa justification et sa durée¹².

Étant donné que les indemnités de marché peuvent être un facteur dans les inégalités de rémunération discriminatoires, l'association doit disposer de l'information nécessaire pour suivre leurs répercussions sur l'équité. La convention conclue par l'association du personnel académique de l'Université de Western Ontario (UWOFA) prévoit que l'employeur a toute

latitude pour accorder des indemnités de marché, mais qu'il est tenu de fournir une ventilation des versements par faculté et par sexe.

[Traduction]

Ajustements au marché

36. Rien dans le présent article de la convention collective ni dans les autres n'empêche l'employeur d'utiliser d'autres fonds pour hausser le salaire d'un membre dans le but de rivaliser avec les offres que ce dernier a reçues d'autres employeurs ou pour s'ajuster aux forces du marché.

36.1 Des indemnités d'une durée limitée ou des augmentations du salaire de base peuvent aussi être accordées aux membres dans le contexte de l'attribution, avec l'approbation du sénat, d'un poste de directeur, de professeur, de boursier ou d'autres mesures en reconnaissance d'une contribution exceptionnelle dans l'enseignement ou la recherche.

36.2 Dans les trois mois suivant la fin de l'année académique, l'employeur communique à l'association le nombre et la valeur totale des ajustements au marché consentis en vertu de l'article 36 et du paragraphe 36.1, et leur ventilation par faculté et sexe¹³.

À l'Université du Nouveau-Brunswick, l'AUNBT a obtenu une garantie de grande transparence. Elle reçoit copie des lettres d'engagement, qui renferment une ventilation claire du salaire de départ. Elle reçoit également les noms des bénéficiaires d'une indemnité de marché, le montant de l'indemnité et, si elle le demande, la justification de tout ajustement discrétionnaire.

[Traduction]

36A.08 L'offre exposée dans la lettre d'engagement indique le nombre d'années d'expérience reconnues, la somme en dollars attribuée à cette expérience sous réserve des dispositions du paragraphe 36A.09, la somme en dollars attribuée à titre d'indemnité de marché (le cas échéant) et la somme en dollars attribuée à titre de paiement discrétionnaire du recteur (le cas échéant). L'association reçoit une copie de cette lettre d'engagement dans les dix (10) jours suivant l'acceptation de l'offre par le candidat.

13. Convention collective conclue entre l'Université de Western Ontario et l'association du personnel académique de l'Université de Western Ontario, 2014-2018, article 36.2.

10. Convention collective entre le conseil d'administration de l'Université d'Athabasca et l'association du personnel académique de l'Université d'Athabasca, 2015-2019, article 4.

11. Convention collective entre l'Université Concordia et l'Association des professeurs de l'Université Concordia, 2015-2018, article 39.05.

12. Convention collective entre le conseil d'administration de l'Université du Manitoba et l'association du personnel académique de l'Université du Manitoba, 2017-2021, article 31.3.2.

36A.19 L'association est informée des noms des bénéficiaires des indemnités de marché et ajustements au marché ainsi que des paiements et ajustements discrétionnaires du recteur, et du montant de chaque versement. À sa demande et dans un délai raisonnable, elle sera aussi informée de la justification de tout ajustement ayant fait l'objet d'un prélèvement sur le fonds discrétionnaire du recteur. Cette communication est adressée directement au président de l'association, qui préserve la confidentialité de toute information sur les salaires individuels qui y est contenue.¹⁴

Mise en place d'un mécanisme Pour corriger les iniquités discriminatoires

Les indemnités de marché peuvent donner lieu à une discrimination préjudiciable à tous les membres. Les ajustements au marché créent des distorsions entre les disciplines et au sein des disciplines. L'impact sur l'équité est rarement pris en compte dans le choix des disciplines admissibles à des ajustements au marché. Les disciplines ciblées peuvent être des fiefs masculins, une situation qui reflète et perpétue la valeur inférieure attribuée au travail traditionnellement ou principalement accompli par des femmes et des membres de groupes racialisés. De même, des inégalités peuvent apparaître au sein des disciplines si des indemnités sont négociées par des membres individuels ou si leurs critères d'attribution sont susceptibles de causer préjudice aux membres de groupes revendiquant l'équité. Par exemple, l'offre d'indemnités de marché pour attirer le personnel académique d'autres établissements ou pour retenir les employés ayant reçu des propositions d'établissements concurrents désavantage les membres du personnel académique dont la mobilité géographique est moins grande, portant ainsi atteinte à l'équité.

Pour s'attaquer à cette problématique, il importe de mettre en place des révisions salariales régulières axées sur l'équité et faire disparaître complètement les inégalités discriminatoires. Il se peut que les fonds pour les anomalies ne soient pas suffisamment dotés pour

corriger les inégalités, et qu'ils soient contraires au principe de la responsabilité de l'employeur dans la correction intégrale – et non pas jusqu'à concurrence d'une somme arbitraire – des inégalités discriminatoires. Le coût des mesures de correction de la discrimination passée ne doit pas être vu comme une augmentation de la rémunération qui vient réduire le coût de la convention collective.

Conclusion

L'éducation des membres est un facteur clé dans la négociation des rajustements salariaux en fonction du marché. Les membres devraient savoir que les indemnités de marché grugent les ressources disponibles pour tous, portent atteinte aux activités et aux objectifs de l'association en matière d'équité, et perpétuent des pratiques de rémunération discriminatoires. Ils devraient aussi être conscients du fait que le recours par l'administration aux ajustements au marché est le signe de l'insuffisance des échelles salariales. Les membres doivent se mobiliser et soutenir des négociations difficiles pour mettre en place une structure de rémunération concurrentielle et équitable.

La question des ajustements au marché cache des problèmes plus profonds relativement aux échelles salariales du personnel académique à de nombreux établissements. Étant donné le nombre élevé d'échelons à chaque rang, il n'est pas rare que des membres atteignent l'échelon supérieur seulement en fin de carrière. Une progression plus rapide vers un plafond plus bas accroît les gains à vie, ce qui peut bien compenser les présumés écarts du marché.

Enfin, il convient de reconnaître que les indemnités de marché ne sont pas l'unique facteur, ni nécessairement le facteur le plus important, que les candidats considèrent lorsqu'ils évaluent des offres concurrentielles. Les associations doivent insister sur les employeurs pour que, dans leur volonté d'attirer et de retenir des talents, ils proposent d'excellentes conditions de travail, un environnement inclusif et équitable, une charge de travail gérable, un soutien aux activités savantes, une participation réelle à la gouvernance collégiale et une rémunération juste et concurrentielle pour tous les membres au lieu de seulement quelques-uns.

14. Convention collective entre l'association des professeures et professeurs de l'Université du Nouveau-Brunswick – PAR et l'Université du Nouveau-Brunswick, 2016–2020, article 36A07.