



PARTIE 3 : CALCUL DES COÛTS ET CONSTRUCTION DU MODÈLE DE L'ANNÉE DE RÉFÉRENCE

**L'établissement des coûts des propositions dans une négociation collective :
Guide à l'intention des associations de personnel académique au Canada**



ROBERT HICKEY

Robert Hickey est professeur agrégé de relations industrielles et membre de la faculté des arts et des sciences de l'Université Queen's. Rob a siégé au comité de négociation de la Queen's University Faculty Association (QUFA), notamment en tant que co-négociateur en chef lors de la plus récente ronde de négociations. Rob a également fait partie du comité de retraite de la QUFA et du projet de création du régime de retraite universitaire en Ontario.

Le professeur Hickey donne des cours en relations de travail, sur les négociations et sur le règlement des différends à tous les cycles universitaires. Il est fréquemment sollicité pour participer à des programmes de formation continue et de développement du leadership pour les dirigeants syndicaux et pour le personnel des syndicats. Ses recherches sont centrées sur les pratiques et politiques en matière de relations de travail. Ses projets de recherche récents comprennent une étude sur l'impact de la technologie sur le perfectionnement de la main-d'œuvre et les relations de travail dans les métiers de la construction électrique, ainsi qu'une vaste enquête d'expériences de travail et de carrière dans le secteur des services sociaux et communautaires de l'Ontario.

Avant ses études doctorales à l'école des relations industrielles et professionnelles de l'Université Cornell, Rob a passé dix ans en tant que représentant et organisateur syndical au sein du syndicat des *Teamsters*.

En collaboration avec Richard P. Chaykowski et Brendan Sweeney, il est co-auteur de *Costing Collective Agreement Proposals: An Instructional Guide* (Kingston (Ontario) : École des études sur les politiques publiques, Université Queen's, 2013).



**L'établissement des coûts des propositions dans une négociation collective:
Guide à l'intention des associations de personnel académique au Canada**

Publication: février 2020 par l'Association canadienne des professeures et professeurs d'université

ISBN 978-1-7770851-0-0 (PDF)

Photo en couverture: iStock.com/from2015

Association canadienne des professeures et professeurs d'université
2705, promenade Queensview, Ottawa, Ontario K2B 8K2 // www.acppu.ca
Pour plus d'information: acppu@caut.ca

Partie 3 : Calcul des coûts et construction du modèle de l'année de référence

Aide-mémoire – Résumé de la partie 3

La partie 3 passe en revue toutes les étapes de la marche à suivre pour établir les coûts de chaque type de rémunération et construire le modèle de l'année de référence. Les coûts sont le résultat de quatre calculs clés :

1. Coût annuel total;
2. Coût annuel moyen par ETP;
3. Coût moyen par cours par ETP;
4. Pourcentage du salaire de base représenté par les avantages liés au salaire.

Le **facteur de cumul** fournit une mesure des augmentations des coûts entraînées automatiquement par une augmentation du salaire de base. En raison des avantages liés au salaire, une augmentation de 1 % du salaire de base a un effet plus grand sur les coûts. Par exemple, si un facteur de cumul de 0,3 est associé à une structure de rémunération (c'est-à-dire que les coûts des avantages liés au salaire représentent proportionnellement 30 % des coûts des salaires de base totaux), une augmentation de 1 000 \$ du salaire de base entraînera une hausse des coûts de 1 300 \$.

On examine aussi dans cette partie les calculs et les considérations particulières de chaque type de rémunération. Les données des tableaux présentés à chaque étape sont intégrées dans celui de l'étape 12 pour créer le modèle de l'année de référence.

La feuille de calcul modèle donne automatiquement le facteur de cumul dans le modèle de l'année de référence. Le sommaire de ce modèle éclaire aussi les dirigeants de l'association sur la structure de rémunération et sur les activités sous-jacentes de l'université ou du collège.

Le modèle de l'année de référence fournit un point de repère pour calculer les répercussions des propositions de négociation sur les coûts et pour comparer ceux-ci aux coûts de la structure de rémunération en place. Il intègre le coût de chaque élément de rémunération par cours et par ETP ainsi que sur une base annuelle par ETP, et les coûts totaux de chaque élément pour l'ensemble de l'unité de négociation.

Cette partie passe en revue toutes les étapes de la procédure visant à établir le coût de chaque catégorie de rémunération et à construire le modèle de l'année de référence à partir des informations disponibles. Les calculs et les formules ne présentent pas de difficultés mathématiques, mais, pour utiliser le modèle de l'année de référence efficacement dans les négociations, l'équipe de négociation doit procéder avec prudence pour lier les informations sur les coûts aux hypothèses sous-jacentes sur les activités dans cet outil. Les méthodes de calcul et diverses manières d'exprimer les coûts sont d'abord examinées.

Cadre de calcul et d'expression des coûts

Le cadre de calcul et d'expression des coûts de chaque catégorie de rémunération suit un modèle standardisé. Il intègre les étapes capitales de la détermination et de l'évaluation de chaque élément de rémunération ainsi que celles de la collecte d'informations pour calculer les coûts annuels totaux de chaque élément. Il est très important de distinguer les avantages liés au salaire et l'équipe chargée d'établir les coûts devrait avoir en main l'information sur les coûts annuels totaux de chaque élément de rémunération.

Les coûts de rémunération sont le résultat des quatre calculs clés suivants :

1. **Coût annuel total** : Paiement total effectué chaque année par l'université ou par le collège pour un avantage particulier à l'intention de l'ensemble des membres de l'unité de négociation²⁶.
2. **Coût annuel moyen par ETP** : Résultat de la division des coûts annuels totaux par le nombre total d'ETP²⁷.

$$\text{Coût annuel moyen par ETP} = \frac{\text{Coûts annuels totaux}}{\text{Nombre total d'ETP}}$$

3. **Coût moyen par cours par ETP** : Résultat de la division du coût annuel moyen par ETP par le nombre moyen de cours donnés par ETP.

$$\text{Coût moyen par cours par ETP} = \frac{\text{Coût annuel moyen par cours par ETP}}{\text{Nombre moyen de cours par ETP}}$$

4. **Pourcentage des salaires de base représenté par les avantages liés au salaire** : Ce calcul s'applique seulement aux avantages liés au salaire. Le résultat sert à calculer le facteur de cumul pour le modèle de l'année de référence (voir le module ci-après sur les avantages liés au salaire). Il est obtenu en divisant le coût annuel total de l'avantage par le salaire annuel total extrait du sommaire des informations de base.

$$\text{Avantage lié au salaire en \% des salaires de base} = \frac{\text{Coût annuel total de l'avantage lié au salaire}}{\text{Salaires de base totaux}}$$

Figure 4 : Feuille de calcul sur l'établissement des coûts

Élément de rémunération :							
	Lié au salaire?	Unités	Taux	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Élément 1							
Élément 2							

Sommaire de la catégorie :				
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire				
Total des coûts non liés au salaire				
TOTAL DES COÛTS ...				

La **figure 4** ci-dessus présente la feuille de calcul employée pour établir les coûts de chaque catégorie de rémunération. De l'étape 5 (suppléments de rémunération) à l'étape 11 inclusivement (avantages postérieurs à l'emploi), la même méthode s'applique pour calculer et exprimer les coûts.

1. À partir des informations recueillies, confirmer ou calculer les coûts annuels totaux de chaque élément de rémunération pour l'ensemble de l'unité de négociation.
 - a. À noter qu'il peut être nécessaire parfois d'additionner le coût de l'élément de rémunération de chaque employé pour obtenir le coût pour l'ensemble de l'unité de négociation.

26. Si des modèles d'établissement des coûts distincts ont été créés pour les différents types de nominations, il faut utiliser seulement le nombre de membres de l'unité de négociation détenant le type de nomination.

27. Il est important de noter que si seuls certains membres de l'unité de négociation ont droit à certains avantages, les coûts sont quand même exprimés en tant que moyenne de l'unité de négociation totale. Cette façon de procéder donne une valeur standardisée des avantages pour tous les éléments de rémunération.

2. Une fois que les coûts annuels totaux de chaque élément de rémunération sont saisis, la fonction de calcul automatique de la feuille de calcul produira le coût annuel moyen par équivalent temps plein (ETP) et le coût moyen par cours par ETP en se fondant sur le sommaire des informations de base (étape 4).
3. Si, à la question de savoir si l'élément est lié ou non au salaire, la cellule correspondante a été cochée, la feuille de calcul produira le pourcentage du salaire de base représenté par l'avantage lié au salaire.
4. Un sommaire de tous les éléments de chaque catégorie de rémunération apparaît au bas de la feuille de calcul.

Les cellules de la feuille de calcul sont formatées pour faire les calculs et intégrer les données du sommaire dans le modèle de l'année de référence. Cependant, selon le nombre d'éléments dans chaque catégorie, il faudra adapter les cellules formatées dans la plupart des cas.

Le modèle de l'année de référence constitue un atout important pendant les négociations parce qu'il permet à l'équipe de négociation de calculer les **coûts cumulés** des changements dans les salaires de base. Une augmentation de deux pour cent (2 %) des salaires de base se répercutera sur les coûts de tous les éléments de rémunération liés au salaire, comme les cotisations de retraite. La proportion des coûts des avantages liés au salaire dans les coûts salariaux de base totaux donne une estimation rapide des coûts cumulés.

Module – Impacts financiers des avantages liés au salaire

Le facteur de cumul permet d'estimer rapidement et avec précision les coûts totaux découlant de changements dans le salaire de base. En clair, une augmentation générale de salaire de 2 % pourrait avoir un impact plus grand sur le coût total des salaires et des éléments liés au salaire en raison des augmentations automatiques générées par les avantages liés au salaire. Par exemple, l'augmentation générale de 2 % entraînerait une hausse de 2,6 % des coûts totaux si la structure de rémunération et les hypothèses sur les activités sous-jacentes donnaient un facteur de cumul de 0,30.

Tout avantage lié au salaire de base, comme les cotisations de retraite, l'assurance vie et l'assurance invalidité de longue durée (ILD), est pris en compte dans le facteur de cumul. Les coûts de ces avantages fluctuent automatiquement lorsque le salaire de base change. Il n'est habituellement pas nécessaire d'engager des négociations ou de déposer des propositions pour donner effet à ces augmentations parce que les niveaux des avantages sont déjà établis dans la convention collective et sont fondés sur le salaire de l'employé.

En établissant les coûts de rémunération et en construisant le modèle de l'année de référence, il faut entrer une note spéciale pour distinguer tous les avantages liés au salaire. Cependant, tous les éléments de rémunération ne sont pas liés au salaire, même ceux qui peuvent y être inclus. Une allocation d'une valeur fixe (en dollars) est un exemple d'avantage non lié au salaire. Une augmentation générale de salaire n'a aucun effet sur cette allocation, sauf si le syndicat la négocie. Normalement, les avantages liés au salaire représentent un pourcentage du salaire de base, tandis que les avantages non liés au salaire font l'objet d'un paiement d'une valeur fixe ou forfaitaire.

Modalités de calcul du facteur de cumul

Pour calculer le facteur de cumul, il faut déterminer les avantages liés au salaire qui poussent vers le haut les coûts d'une augmentation générale de salaire, et en évaluer l'incidence. Les étapes de ce calcul sont les suivantes :

1. Déterminer tous les éléments de la rémunération globale qui sont liés au salaire.
2. Recueillir des informations sur l'avantage lié au salaire afin d'en calculer le coût annuel total pour toute l'unité de négociation.
3. Diviser le coût annuel total de l'avantage lié au salaire par les coûts salariaux de base annuels totaux pour l'unité de négociation (voir l'étape 3 du modèle d'établissement des coûts). Le résultat est le facteur de cumul partiel (pourcentage) pour cet avantage.
4. Pour calculer le facteur de cumul total, diviser les coûts annuels totaux de tous les avantages liés au salaire par les coûts salariaux de base annuels totaux pour l'unité de négociation.

Exemple tiré du sommaire du modèle de l'année de référence

La méthode de calcul du facteur de cumul est présentée dans le modèle de l'année de référence. Chaque étape de la méthode indiquée dans la feuille de calcul s'additionne systématiquement à la suivante pour calculer le facteur de cumul. Il importe de noter que le facteur de cumul est une combinaison de la structure de rémunération et des hypothèses sur les activités dans le modèle de l'année de référence. Les hypothèses sur les activités ne sont peut-être pas aussi importantes dans le secteur de l'éducation postsecondaire que dans le secteur industriel, où les heures supplémentaires travaillées peuvent être l'avantage

qui contribue le plus au facteur de cumul. Le suivi de tous les avantages liés au salaire pendant la collecte des données sur la rémunération et le calcul des coûts annuels totaux de chaque catégorie d'avantages permet d'établir le sommaire des coûts de chaque catégorie de rémunération, comme indiqué dans le tableau Sommaire du modèle de l'année de référence à la page suivante.

Le modèle de l'année de référence présente un sommaire de chaque catégorie de rémunération, les éléments étant divisés en avantages liés au salaire et en avantages non liés au salaire. Pour calculer le facteur de cumul, les coûts liés au salaire sont établis en pourcentage des salaires de base totaux (cellule F29 de la feuille de calcul Sommaire du modèle de l'année de référence). Le modèle de l'année de référence fournit aussi d'importantes indications sur la structure de rémunération et sur les éléments de rémunération qui contribuent le plus aux coûts cumulés.

Étape 12 – Sommaire du modèle de l'année de référence

Sommaire des coûts de l'année de référence					
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût annuel moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base	% de la masse salariale
Salaire de base					
Coûts salariaux de base					
Suppléments de rémunération					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Avantages assurés					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Avantages prévus par la loi					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Cotisations de retraite					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Allocations et paiements spéciaux					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Autres avantages					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Avantages postérieurs à l'emploi					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
TOTAL DES COÛTS SALARIAUX DE BASE					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
TOTAL DES COÛTS DE L'ANNÉE DE RÉFÉRENCE					

Les négociateurs peuvent établir rapidement une estimation néanmoins exacte de l'incidence sur le coût total d'un changement dans le salaire de base. Plutôt que de calculer l'effet d'une augmentation générale sur chaque avantage lié au salaire, ils n'auront qu'à utiliser le facteur de cumul ou les coûts de tous les avantages liés au salaire pour déterminer en un seul calcul l'incidence de l'augmentation générale sur le coût total.

Considérations relatives à chaque étape de l'établissement des coûts

Étape 5 – Suppléments de rémunération

Pour confirmer les coûts annuels totaux des paiements supplémentaires, l'équipe chargée d'établir les coûts devra distinguer les actions rémunérées qui sont au cœur des activités de l'université ou du collège. Les membres du personnel académique peuvent toucher une rémunération additionnelle provenant de diverses sources, dont les subventions de recherche, les programmes professionnels (non crédités) et d'autres activités génératrices de revenus indirectes. En général, le syndicat devrait réfléchir avec soin avant d'inclure les sources de revenus indirectes dans la structure de rémunération du modèle de l'année de référence.

Tous les membres du personnel académique ne recevront pas de suppléments de rémunération dans la période de référence, mais le coût de chaque supplément est réparti sur toute l'unité de négociation sur la base des ETP. Cela s'applique à chaque élément de rémunération dans le modèle de l'année de référence.

Pour confirmer les coûts annuels totaux de chaque supplément, on peut multiplier le nombre d'unités de travail (cours supplémentaires, allocations, etc.) par le taux moyen de chaque supplément. Cette méthode permet également à l'équipe chargée d'établir les coûts de comparer la valeur d'une charge d'enseignement supplémentaire avec la valeur de la charge d'enseignement normale d'un membre du personnel académique.

Élément de rémunération : Suppléments de rémunération							
	Lié au salaire?	Unités	Taux	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Supplément 1	<input type="checkbox"/>						
Allocation 1	<input type="checkbox"/>						
Allocation 2	<input type="checkbox"/>						
Prime de surcharge 1	<input type="checkbox"/>						
Prime de surcharge 2	<input type="checkbox"/>						

Sommaire de la catégorie : Suppléments de rémunération				
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire				
Total des coûts non liés au salaire				
TOTAL DES COÛTS – SUPPLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION				

La feuille de calcul remplit automatiquement le sommaire à partir des calculs effectués pour chaque élément de rémunération. Dans ce sommaire, les éléments de rémunération sont divisés en coûts liés au salaire et en coûts non liés au salaire si les cellules correspondantes de la partie principale de la feuille de calcul ont été cochées.

Étape 6 – Avantages assurés

Pour confirmer les coûts annuels totaux des avantages assurés, les données d'expérience de l'année scolaire antérieure ne sont peut-être pas un point de repère approprié pour projeter les coûts futurs des primes d'assurance courantes. Les primes des régimes d'assurance augmentent généralement d'année en année – et considérablement dans le cas des médicaments sur ordonnance et de l'ILD. Une date de captation des coûts des primes à l'expiration de la convention collective en vigueur est normalement une meilleure indication de l'avenir. Dans le cas des primes mensuelles, on doit les additionner pour obtenir les coûts annuels totaux pour chaque régime d'assurance compris dans la rémunération.

Pour calculer les coûts annuels totaux, tenez compte seulement des membres de l'unité de négociation admissibles au régime d'assurance et pour lesquels l'employeur est tenu d'acquitter les primes. Parfois, les employés ont l'option de recevoir un paiement en argent au lieu de bénéficier de la protection de l'assurance. Si c'est le cas, utilisez les données d'expérience pour le nombre réel d'employés bénéficiant du régime d'assurance dans l'unité de négociation plutôt que le nombre total d'employés admissibles. De même, il arrive qu'en vertu de la convention collective, des employés à temps partiel soient admissibles à des assurances sur une base proportionnelle. Ces coûts doivent être convertis en ETP et additionnés aux coûts annuels totaux.

Élément de rémunération : Avantages assurés							
		Couverture	Individuelle	Familiale			
		Pourcentage					
Régime d'assurance	Lié au salaire?	Taux mensuel (individuelle)	Taux mensuel (familiale)	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Maladie complémentaire							
Dentaire							
Médicaments							
Soins de la vue							
Invalidité longue de durée							
Vie de base							

Sommaire de la catégorie : Avantages assurés				
	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire				
Total des coûts non liés au salaire				
TOTAL DES COÛTS – AVANTAGES ASSURÉS				

Enfin, la feuille de calcul permet d'établir les coûts moyens pondérés des primes pour l'employeur sur la base des taux et des informations recueillies sur les participants. Si les taux des primes diffèrent selon que la couverture est individuelle ou familiale, les ratios de participation et les taux peuvent être saisis pour calculer la prime moyenne pondérée. Les taux des primes pondérées servent ensuite à exprimer les coûts de chaque régime d'assurance comme élément de rémunération. La feuille de calcul établit les coûts totaux de tous les régimes dans cette catégorie de rémunération. Cependant, la plupart du temps, il suffit de recueillir des informations sur les coûts annuels totaux des primes de chaque régime d'assurance.

Étape 7 – Avantages prévus par la loi

Le syndicat devrait demander la somme totale versée au nom de tous les membres de l'unité de négociation pour chaque avantage prévu par la loi au lieu de calculer les coûts annuels totaux sur la base des taux des paiements. Toutefois, l'équipe chargée d'établir les coûts devrait quand même recueillir des informations sur les montants clés, comme le MRAA et le MGAP, puisqu'il faut connaître ces maximums pour déterminer si les avantages sont liés ou non au salaire. Si le salaire annuel moyen par effectif total est inférieur au MGAP ou au MRAA (moins que l'exemption de base annuelle ou EBA), l'avantage est alors lié au salaire.

Élément de rémunération : Avantages prévus par la loi						
		Valeur	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Régime de pensions du Canada <i>Fondé sur l'effectif total</i>	Taux					
	EBA					
	MGAP					
	GAP					
Assurance-emploi <i>Fondé sur l'effectif total</i>	Taux					
	MRAA					
Impôt-santé des employeurs	Taux					
Indemnisation des accidents du travail	Taux					

Sommaire de la catégorie : Avantages prévus par la loi				
	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire				
Total des coûts non liés au salaire				
TOTAL DES COÛTS – AVANTAGES PRÉVUS PAR LA LOI				

Les avantages prévus par la loi fondés sur la masse salariale, comme l'impôt-santé des employeurs dans certaines provinces et la plupart des indemnités en cas d'accident du travail, sont liés au salaire.

Étape 8 – Cotisations de retraite

Confirmez d'abord que les coûts annuels totaux comprennent seulement la part de l'employeur dans les taux de cotisation normaux. Pour s'assurer de leur exactitude, le syndicat peut obtenir les coûts annuels totaux à partir des taux de cotisation et du salaire annuel moyen. Attention : la plupart des taux des cotisations de retraite s'alignent sur le RPC, de sorte que des cotisations plus élevées sont exigées pour la partie des gains au-dessus du MGAP du RPC. Généralement, les prestations de retraite sont un avantage lié au salaire et peuvent constituer des coûts cumulés importants.

Élément de rémunération : Cotisations de retraite de l'employeur						
	Lié au salaire?	Taux	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
> MGAP						
< MGAP						

Sommaire de la catégorie : Cotisations de retraite de l'employeur				
	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire				
Total des coûts non liés au salaire				
TOTAL DES COÛTS – COTISATIONS DE RETRAITE DE L'EMPLOYEUR				

Les coûts du régime de retraite ont été l'étincelle qui a mis le feu aux poudres dans les négociations, particulièrement pour les régimes qui affichent un déficit actuariel. Le modèle de l'année de référence est centré sur les cotisations associées aux droits à prestations courants, et non sur des paiements spéciaux destinés à combler un déficit selon le principe de solvabilité ou de la continuité d'exploitation. Dans ces situations, le syndicat devrait retenir les services d'un actuaire pour évaluer les assertions de l'employeur en matière de coûts.

Étape 9 – Allocations et paiements annuels

Pour confirmer les coûts annuels totaux de certaines allocations, l'équipe de négociation du syndicat peut faire face à un défi parce que les membres du personnel académique omettent régulièrement de réclamer les allocations auxquelles ils ont droit. L'exemple classique : le remboursement des dépenses professionnelles, car théoriquement, celles-ci ne sont pas un élément de rémunération, mais un aspect auquel la plupart des membres du personnel académique attribuent une valeur.

Les conventions collectives renferment habituellement une disposition sur les demandes de remboursement qui précise les maximums admissibles et les échéances pour leur présentation. De manière générale, l'université conserve les sommes représentant les allocations dont le remboursement n'a pas été demandé et les prend en considération dans le budget de fonctionnement. Cependant, aux fins de l'établissement des coûts, il est préférable que le syndicat calcule le coût total possible des dépenses professionnelles et d'autres allocations semblables plutôt que d'établir un coût moindre sur la base des données d'expérience²⁸.

Élément de rémunération : Allocations et paiements annuels						
	Lié au salaire?	Valeur	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Dépenses professionnelles						
Allocation d'études						
Autres allocations						

28. Cela ne signifie pas que les négociateurs syndicaux ne devraient pas invoquer le faible nombre de demandes de remboursement pendant les négociations. Revendiquer une bonification des allocations tout en affirmant que son coût sera moins élevé parce que les employés ne se prévalent pas des allocations auxquelles ils ont droit est une justification peu défendable.

Sommaire de la catégorie : Allocations et paiements annuels				
	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire				
Total des coûts non liés au salaire				
TOTAL DES COÛTS – ALLOCATIONS ET PAIEMENTS ANNUELS				

Étape 10 – Autres avantages

Comme d'autres catégories de rémunération, certains avantages inclus dans cette feuille de calcul peuvent s'appliquer à une partie seulement des membres de l'unité de négociation. Ici encore, les coûts annuels totaux sont répartis sur la totalité des membres de l'unité de négociation (ou sur les types de nominations dans les modèles distincts). Ainsi, les coûts de l'avantage sont exprimés dans le même format que tous les autres éléments de rémunération.

Élément de rémunération : Autres avantages						
	Lié au salaire?	Valeur	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Autre avantage 1						
Autre avantage 2						

Sommaire de la catégorie : Autres avantages				
	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire				
Total des coûts non liés au salaire				
TOTAL DES COÛTS – AUTRES AVANTAGES				

Étape 11 – Avantages postérieurs à l'emploi

Pour confirmer les coûts annuels totaux des avantages postérieurs à l'emploi, il faut supposer que les coûts assumés par l'établissement d'enseignement pendant la période de référence sont un bon indicateur des coûts futurs. Ici aussi, dans la préparation de son budget, l'université ou le collège ne calcule pas les coûts des avantages postérieurs à l'emploi sur la base des données d'expérience de la période de référence, mais suit plutôt le passif total possible représenté par les paiements différés des avantages et les indemnités de cessation d'emploi.

Élément de rémunération : Avantages postérieurs à l'emploi						
	Lié au salaire?	Value	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Indemnités de cessation d'emploi						
Avantages des retraités						

Sommaire de la catégorie : Avantages postérieurs à l'emploi				
	Coûts annuels totaux	Coûts moyens annuels par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire				
Total des coûts non liés au salaire				
TOTAL DES COÛTS – AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI				

Étape 12 – Modèle de l'année de référence

Le modèle de l'année de référence s'appuie sur le sommaire de chaque élément de rémunération pour établir la structure des coûts de rémunération de référence pour les membres du personnel académique. Le sommaire est construit de sorte que la structure des coûts de rémunération présentée comprenne les salaires de base, les avantages liés au salaire et les avantages non liés au salaire ainsi que le total des coûts de rémunération.

Le modèle de l'année de référence reproduit la structure de rémunération et fournit un point de repère pour évaluer l'incidence des propositions de négociation sur plusieurs années. La feuille de calcul du sommaire du modèle de l'année de référence comprend une colonne pour calculer le coût de chaque élément de rémunération en pourcentage de la masse salariale totale (salaire total + coût total des avantages).

Comment utiliser les informations du sommaire

Le modèle de l'année de référence fournit au comité de négociation du syndicat une vue sommaire de la structure de rémunération courante de l'unité de négociation. Tandis qu'il sert de point de repère pour établir le coût des propositions de négociation pendant le processus de négociation collective (voir la partie 4), le modèle fournit d'autres informations utiles sur la structure de rémunération.

Structure de rémunération

Comme chaque catégorie de rémunération est présentée en pourcentage de la rémunération globale, les négociateurs syndicaux peuvent évaluer rapidement la structure de rémunération de l'unité de négociation. Ils ont ainsi une indication précieuse du rapport coût-valeur quand ils définissent le mandat et les stratégies de négociation. Par exemple, le sommaire du modèle de l'année de référence exprime les coûts des avantages assurés en pourcentage des coûts de rémunération totaux. Comme les avantages sont de plus en plus étendus, il convient de voir leur poids relatif dans la rémunération globale.

Facteurs opérationnels

On peut également tirer des informations sur des facteurs opérationnels dans la structure des coûts de rémunération à partir du sommaire du modèle de l'année de référence. Par exemple, si les primes de surcharge représentent une grande part de la masse salariale totale, cela signifie que l'institution privilégie de confier des cours supplémentaires aux professeurs en poste plutôt que d'en engager d'autres.

Facteur de cumul

Le facteur de cumul total pour les coûts de rémunération de l'unité de négociation est calculé dans le sommaire du modèle de l'année de référence. Ce calcul peut fournir rapidement une estimation des coûts cumulés découlant d'un changement dans le salaire de base.

Considérations d'équité

Les associations de personnel académique ont fait beaucoup de progrès dans leur lutte contre la discrimination dans les modèles salariaux, afin de favoriser une plus grande équité, surtout entre les genres. Sur le plan de la définition de stratégies, l'établissement des coûts et l'équité sont en porte-à-faux. L'établissement des coûts est généralement associé aux revendications financières des associations à la table de négociation. Les considérations d'équité exigent plutôt des efforts constants pour éliminer la discrimination en matière de rémunération et, de ce fait, ne peuvent constituer de nouveaux avantages financiers pour les membres visés.

En intégrant les retombées financières des considérations d'équité dans le modèle d'établissement des coûts et, dans une certaine mesure, les revendications financières dans les propositions financières habituelles du syndicat, on court le risque de confondre les principes de l'équité et les impacts financiers de base des changements apportés à la convention collective. Cependant, dans la plupart des provinces et territoires, la législation sur l'équité salariale ne facilite pas la mise en place de solutions de rechange pour éliminer la discrimination salariale dans la classification des emplois. Une clause de la convention collective ordonnant la création d'un comité mixte chargé d'analyser les considérations d'équité est un exemple de solution de rechange adoptée par de multiples associations de personnel académique. Dans bien des cas, le syndicat négocie la constitution d'un fonds d'indemnisation des anomalies salariales. Les syndicats mettent en balance l'assurance de sommes pour atténuer les effets des pratiques de discrimination salariale et d'autres stratégies, comme les campagnes publiques ou les poursuites. Les syndicats doivent aussi faire preuve de prudence à l'égard des clauses sur les indemnités de marché et sur les fonds de rétention du personnel, car elles peuvent engendrer des inégalités²⁹.

Les modèles d'établissement des coûts peuvent fournir des données à l'appui de considérations d'équité, mais on peut aussi masquer des informations majeures en incluant des profils de rémunération moyenne dans le modèle de l'année de référence. D'où l'importance de négocier des clauses sur des examens continus de la rémunération dans une perspective d'équité. En fait, l'équité constitue excellente occasion de collaboration entre le syndicat et l'administration aux fins de l'établissement des coûts. Il existe une foule de dispositions sur la rémunération équitable dans des conventions collectives. La plupart du temps, la disposition prévoit la mise sur pied d'un comité mixte pour examiner les anomalies salariales possibles. Les conventions de plusieurs associations de personnel académique, dont celle de l'Université de Guelph, précisent les modalités de base.

[Traduction] Lettre d'entente – Examen conjoint des salaires

Les parties conviennent d'incorporer la présente lettre à la convention collective.

Les parties conviennent d'entreprendre conjointement un examen des salaires dans les six (6) mois suivant la ratification de la convention collective. L'examen vise à repérer les anomalies dans les salaires et, le cas échéant, à formuler des recommandations en vue de les rectifier. Le comité devra avoir accompli son mandat (examen et recommandations) au plus tard en décembre 2018. Cette échéance peut être reportée si les deux parties y consentent³⁰.

Dans d'autres conventions, le syndicat a négocié un libellé plus prescriptif portant sur les méthodes d'évaluation des anomalies. Les modalités négociées par l'association des professeurs de l'Université Queen's en sont un exemple :

[TRADUCTION] 2.2 L'allocation provenant du Fonds de la table secondaire des anomalies doit être déterminée par une table secondaire des anomalies du comité mixte d'administration de la convention (CMAC) selon les modalités suivantes :

- a. *La table secondaire des anomalies compare tous les salaires à un modèle fondé sur les années d'expérience, sur le mérite et sur le groupe de la discipline. Il n'est pas nécessaire de déposer une demande pour laquelle la table secondaire doit une décision, et celle-ci n'en examine aucune.*
- b. *Les années d'expérience sont déterminées par les doyens en conformité avec les dernières lignes directrices sur les années d'expérience approuvées par le CMAC.*
- c. *Aucune correction ne sera apportée au salaire d'un membre qui ne renferme aucune anomalie selon le modèle. Une anomalie existe quand le salaire est inférieur d'au moins 5% au salaire prévu pour le membre. Aucune demande de rajustement spécial et aucune recommandation faite en vue d'un tel rajustement ne sont considérées³¹.*

L'accès du syndicat aux informations nécessaires sur le salaire est essentiel, et cet accès est renforcé quand de tels comités mixtes sont formés. Comme pour la majorité des comités, le défi ici est d'assurer que le comité remplisse son mandat efficacement et dans les délais prescrits. En définissant et en appliquant des procédures d'établissement des coûts, le syndicat se dote d'une plus grande capacité indépendante pour administrer ces dispositions dans la convention collective.

29. *Actualité en négociation*. « Indemnités ou primes de marché », Association canadienne des professeures et professeurs d'université, octobre 2018.

30. Convention collective entre l'Université de Guelph et l'association du personnel académique de l'Université de Guelph, en vigueur du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2021, p. 190

31. Convention collective entre l'Université Queen's et l'association du personnel académique de l'Université Queen's, en vigueur du 1^{er} mai 2019 à 2022, p. 260.

Calendrier d'établissement des coûts

Phase de préparation

Six (6) mois avant l'expiration de la convention

- Commencer à construire la feuille de calcul pour l'établissement des coûts dans le modèle de l'année de référence
 - Créer le profil de tous les types de nominations dans l'unité de négociation
 - Déterminer tous les éléments de rémunération
 - Déterminer toutes les sources de données et les considérations spéciales
- Rédiger et mettre à jour la lettre de demande d'informations
- Mettre à jour la base de données des membres en s'appuyant sur les dossiers de l'association

Trois (3) mois avant l'expiration de la convention

- Envoyer à l'employeur l'avis de négociation
- Demander des informations et des données
- Mettre à jour la base de données de l'unité de négociation en y saisissant les données fournies par l'employeur
- Calculer les informations dans le sommaire
- Établir le coût des changements aux échelles salariales (1 % – 2 % – 3 % – 4 % – 5 %)
- Consulter un assureur ou un courtier d'assurance indépendant
- Solliciter des commentaires et définir le mandat

Négociation officielle

- Demander à l'employeur de fournir les coûts estimatifs de ses propositions
- Établir les coûts estimatifs des propositions de l'employeur de manière indépendante
- Estimer l'écart entre les coûts des propositions du syndicat et ceux des propositions de l'employeur

Conciliation et arbitrage des différends

- Documenter la marche à suivre de l'établissement des coûts dans le mémoire d'arbitrage
- Utiliser la rémunération globale aux fins des comparaisons
- Faire ressortir les principales hypothèses sous-tendant le modèle d'établissement des coûts