



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

L'établissement des coûts des propositions dans une négociation collective

Guide à l'intention des associations de personnel
académique au Canada

Robert Hickey

Remerciements

Ce guide a bénéficié de la contribution et de la consultation de diverses personnes. Tout d'abord, le guide a adapté les méthodes d'établissement du coût de revient au secteur de l'enseignement postsecondaire, en fonction de travaux antérieurs sur l'établissement des coûts qu'ont réalisés Richard Chaykowski, Robert Hickey et Brendan Sweeney. Des consultations et des séances de rétroaction ont été organisées avec les agents de négociation collective de l'ACPPU et avec les experts bénévoles des associations de professeurs, Jim Davies, Felice Martinello et Cameron Morrill. Remerciements particuliers à Leslie Jermyn, directrice générale de la Queen's University Faculty Association, qui a fourni des commentaires très constructifs et détaillés.

Table des matières

Résumé	5
Introduction.....	7
Contexte de l'établissement des coûts des propositions de négociation.....	7
Structure du guide et des feuilles de calcul modèles connexes.....	9
Partie 1 : Cadre d'établissement des coûts des propositions de négociation	10
Aide-mémoire – Résumé de la partie 1	10
Éléments de base du modèle d'établissement des coûts des propositions	10
Rémunération globale du personnel académique	11
Caractéristiques de la rémunération	12
Hypothèses sur les activités et projections de coûts	14
Modèle de l'année de référence.....	16
Partie 2 : Détermination des éléments de rémunération et collecte d'informations sur les coûts.....	17
Aide-mémoire – Résumé de la partie 2	17
Détermination de tous les éléments de la rémunération globale	17
Module spécial sur la négociation des avantages	20
Composition de l'unité de négociation.....	26
Étape 1 – Structures de rémunération et types de nominations.....	26
Étape 2 – Demandes d'informations et droits à l'information du syndicat.....	27
Étape 3 – Base de données de l'unité de négociation	28
Étape 4 – Sommaire des informations de base.....	29
Module – Établissement des coûts des modèles salariaux et des primes de progression professionnelle.....	30
Partie 3 : Calcul des coûts et construction du modèle de l'année de référence	32
Cadre de calcul et d'expression des coûts.....	32
Module – Impacts financiers des avantages liés au salaire	34
Considérations relatives à chaque étape de l'établissement des coûts	36
Considérations d'équité.....	41
Calendrier d'établissement des coûts.....	43
Phase de préparation.....	43
Négociation officielle	43
Conciliation et arbitrage des différends	43
Partie 4 : Établissement des coûts pendant les négociations.....	44
Aide-mémoire – Résumé de la partie 4	44
Cadre d'utilisation du modèle de l'année de référence pour établir les coûts des propositions	45
Calcul et présentation des coûts des propositions pluriannuelles.....	46
Établissement du coût des augmentations du salaire de base	47
Établissement du coût des changements dans les avantages.....	47
Module – Établissement des coûts des droits du personnel dans la convention collective.....	48
Module – Établissement des coûts de du corps professoral	50
Module – Établissement des coûts des changements dans les congés rémunérés et dans les congés non rémunérés.....	51
Scénarios de négociation collective	54
Rapport sur les impacts financiers d'un projet de convention.....	57

Partie 5 : Université du Grand-Nord – Étude de cas fictive	58
Aide-mémoire – Résumé de la partie 5	58
Étape 1 – Détermination des éléments de rémunération	59
Étape 2 – Rédaction de la lettre de demande d’informations	61
Étape 3 – Base de données du personnel.....	62
Étape 4 – Sommaire des informations de base.....	64
Analyse des informations et calcul des coûts	65
Étape 5 – Suppléments de rémunération.....	66
Étape 6 – Avantages assurés	67
Étape 7 – Avantages prévus par la loi	68
Étape 8 – Cotisations de retraite.....	69
Étape 9 – Allocations et paiements annuels.....	70
Étapes 10 et 11 – Autres avantages et avantages postérieurs à l’emploi	70
Étape 12 – Sommaire du modèle de l’année de référence	70
Mandat de négociation et élaboration des propositions de l’APAUGN.....	72
Établissement des coûts des propositions de l’APAUGN.....	72
Conclusion	73
Annexe A : principaux termes et concepts relatifs à l’établissement des coûts	74
Annexe B : Exemple de lettre de demande d’informations	77
Composition de l’unité de négociation	77
Rémunération des membres de l’unité de négociation	78
Travail et charge de travail des membres de l’unité de négociation	78
Annexe C : Convention collective fictive – articles choisis	79
Article 2 – Reconnaissance	79
Article 12 – Nominations continues.....	79
Article 15 – Congés	80
Article 18 – Salaire	80
Article 20 – Avantages	81
Article 35 – Charge de travail	82
Annexe D : Demande d’informations de l’APAUGN (syndicat)	83
Annexe E : Réponse de l’UGN (employeur) à la demande d’informations	84
Bibliographie	86
Notes	87

Résumé

Ce guide, qui comprend des feuilles de calcul modèles, constitue un **cadre exhaustif** pour modéliser les structures de rémunération et établir les coûts des propositions dans une négociation collective. Il facilite la navigation dans certains aspects de l'établissement des coûts, comme la négociation des avantages ou de la charge de travail. Cependant, sa pleine valeur tient au fait qu'il est un outil complet, agile et systématique qui procure aux associations de personnel académique une autonomie pour déterminer les coûts estimatifs, leur évitant ainsi de se référer aux estimations de l'administration.

En effet, beaucoup de syndicats avaient l'habitude de s'en remettre à l'employeur pour établir les coûts des propositions dans le contexte d'une négociation collective. Toutefois, l'évolution de l'environnement de négociation et les défis stratégiques auxquels font face les associations de personnel académique au niveau universitaire et collégiale ont changé la donne : ces associations se doivent aujourd'hui d'avoir cette compétence. Pour cibler les priorités et assurer l'équité, les associations de personnel académique doivent pouvoir établir les coûts des propositions qu'elles envisagent de déposer à la table de négociation. Ce guide vise à leur fournir une approche pratique, par étapes, pour y parvenir.

La partie 1 présente le cadre d'établissement des coûts des propositions et explique les principaux termes et concepts employés. Alors que la négociation collective se joue essentiellement autour de certains avantages particuliers, les arbitres emploient plutôt la **rémunération globale** dans leurs comparaisons et dans leurs décisions. La rémunération globale du personnel académique est composée du salaire de base et de tous les autres avantages que lui accorde l'employeur en rétribution de son travail.

Pour être en mesure d'estimer les coûts projetés des changements dans la rémunération, il faut d'abord disposer d'**hypothèses** sur les **activités** de l'institution et sur la composition de l'unité de négociation. Les considérations relatives aux activités indiquent les effectifs académiques requis pour que l'université ou le collège puisse remplir sa mission. Le modèle d'établissement des coûts repose sur l'hypothèse selon laquelle les données sur les activités de la période la plus récente sont le meilleur indicateur des besoins opérationnels dans un proche avenir.

Le modèle d'établissement des coûts rassemble les informations sur la structure de rémunération et les hypothèses sur les activités dans un **modèle de l'année de référence**. Ce sommaire fournit un profil de rémunération à l'échelle de l'employé et de l'université. Le modèle de l'année de référence fournit un point de repère pour calculer le coût de changements ponctuels et continus dans la rémunération.

La partie 2 décrit chaque étape de la démarche menée pour **déterminer tous les éléments de rémunération** et colliger de l'information sur les coûts connexes ainsi que sur la composition de l'unité de négociation. La première étape de l'établissement des coûts consiste à préciser tous les éléments de rémunération et à prendre des notes.

1. Déterminer chaque source de rémunération possible dans la convention collective.
2. Indiquer si chacun des avantages sont lié au salaire.
3. Prendre des notes sur les informations nécessaires au calcul des coûts annuels totaux de chaque élément de rémunération.

L'étape 1 fournit un outil systématique pour examiner la convention collective et déterminer tous les éléments de rémunération. L'étape 2 consiste à rédiger, d'après les notes prises, une **demande d'informations** officielle destinée à l'employeur. Conformément au principe juridique de la négociation de bonne foi, l'association a un droit d'information en ce qui concerne la rémunération et l'unité de négociation.

Par ailleurs, en raison de la diversité croissante des nominations au sein du personnel académique, il est crucial de bien connaître la **composition de l'unité de négociation**. La base de données de l'unité de négociation (étape 3) permet de créer un sommaire des informations de base (étape 4) sur lequel s'appuiera le modèle de l'année de référence.

La partie 2 comprend un module spécial sur la **négociation des avantages**. Les conventions collectives, pour la plupart, font état des régimes d'assurance offerts, mais sont muettes sur leurs coûts. L'assureur peut habituellement fournir cette information, mais l'employeur est un intermédiaire incontournable. Pour établir les coûts des avantages, il faut diviser un ensemble d'avantages collectifs en ses éléments, puis recueillir de l'information sur les primes de chaque catégorie d'avantages. Les consultants en avantages pour la partie syndicale sont des personnes-ressources indépendantes sur les tendances en matière d'avantages, mais les primes sont généralement fixées en fonction du nombre et de la nature des demandes de remboursement des membres de l'unité de négociation.

La partie 3 passe en revue toutes les étapes de la marche à suivre pour établir les coûts de chaque type de rémunération et constituer le modèle de l'année de référence. On y examine aussi les calculs et les considérations particulières de chaque type de rémunération. Les coûts sont le résultat de **quatre calculs clés** :

1. Coût annuel total pour l'unité de négociation entière;
2. Coût annuel moyen par équivalent temps plein (ETP) pour chaque élément de rémunération;
3. Coût moyen par cours, par ETP (cela représente l'unité de mesure la plus élémentaire pour estimer les coûts de rémunération);
4. Pourcentage du salaire de base représenté par les avantages liés au salaire (ce qui donne le facteur de cumul de chaque élément de rémunération).

Le **facteur de cumul** fournit une mesure des hausses 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 marqué 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 totaux du salaire de base), une augmentation de 1 000 \$ du salaire de base entraînera une hausse des coûts de 1 300 \$. Ce guide et les feuilles de calcul modèles renferment plus loin une méthode systématique pour calculer les coûts de cumul.

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 syndicaux sur la structure de rémunération et sur les activités sous-jacentes de l'université ou du collège. Ces indications sont capitales pendant les négociations, mais les dirigeants syndicaux constateront aussi que des informations détaillées sur la rémunération globale sont précieuses pour toute une gamme d'activités de représentation et de défense des intérêts.

La partie 4 porte sur l'application du modèle de l'année de référence en tant que point de repère pour établir les coûts des propositions de négociation. Les deux méthodes principales pour rendre compte des coûts sont :

1. La méthode par les **flux de trésorerie**, qui présente l'« argent frais » requis pour mettre en application les changements dans une année, ou pendant toute la durée de la convention collective. Sa valeur totale est exprimée en dollars.
2. La méthode du **taux final**, qui présente les changements continus à la structure de rémunération. Le taux final est exprimé en pourcentage d'augmentation de la rémunération globale.

Pour établir les coûts de propositions pluriannuelles, il importe de tenir compte des effets **cumulatifs** des changements continus apportés à la rémunération.

La partie 4 compte plusieurs modules spéciaux traitant des sujets suivants :

1. L'établissement des coûts des changements dans les droits du personnel;
2. L'établissement des coûts du corps professoral;
3. L'établissement des coûts des changements touchant les congés rémunérés et les congés non rémunérés.

Il arrive que les changements ne donnent pas lieu à une augmentation de la rémunération individuelle, mais qu'**ils aient des retombées sur les hypothèses sous-jacentes** sur la composition de l'unité de négociation. Si un changement implique qu'il faut plus d'enseignants pour donner les cours, il aura une répercussion majeure sur la masse salariale globale de l'unité de négociation.

Il arrive également que le renforcement des droits du personnel n'entraîne pas de hausse des coûts directs, mais limite les droits de l'employeur de conduire unilatéralement les affaires de l'université. En général, les employeurs résistent vigoureusement à tout changement susceptible de restreindre leurs droits, même s'il ne s'accompagne d'aucun coût direct ou immédiat. Cependant, **l'influence de l'établissement des coûts a des limites** et l'issue sera alors fonction du **pouvoir de négociation** du syndicat.

L'établissement des coûts permet à l'équipe de négociation de contrer l'inflation possible des coûts calculés par l'employeur, de déterminer les membres de l'unité de négociation qui tireront profit d'une proposition et leur nombre, de classer ses propositions par ordre de priorité et d'appuyer l'élaboration de sa stratégie de négociation globale.

La réussite des négociations est tributaire de la force du soutien des membres et de la capacité d'exploiter pleinement le pouvoir de négociation du syndicat.

Ce guide présente une approche exhaustive de l'établissement des coûts liés à la rémunération. Cependant, même une préparation minimale en la matière contribuera à rendre les stratégies de négociation plus efficaces. Pour tirer le maximum du guide, les associations devraient recueillir de façon continue des informations sur l'unité de négociation, sur les activités de l'institution et sur la rémunération.

Introduction

Ce guide vise à fournir aux associations et syndicats de personnel académique une approche pratique, par étapes, pour estimer les coûts de leurs propositions dans la négociation collective. L'évolution de l'environnement de négociation avec laquelle doivent composer les syndicats, particulièrement ceux des milieux universitaire et collégial, les a forcés à affiner leurs stratégies. En outre, les interventions des gouvernements dans les négociations et l'adoption de lois imposant l'arbitrage des différends ont contraint les syndicats à présenter la logique financière à l'appui de leurs propositions et de leurs coûts.

Le guide obéit à trois objectifs principaux. Premier objectif : soutenir la capacité des associations et syndicats de personnel académique à faire preuve d'un solide esprit stratégique dans des contextes de négociation de plus en plus défavorables. L'approche systématique du guide permet de déterminer et d'évaluer tous les éléments de rémunération. En suivant les étapes du processus d'établissement des coûts de rémunération avant le début des négociations, les associations et syndicats sont mieux préparés pour présenter à l'administration des contre-propositions éclairées. Deuxième objectif : fournir aux associations et syndicats de personnel académique des outils pour déterminer équitablement les priorités dans la négociation grâce à une méthode standardisée de calcul et de présentation des coûts de rémunération. Troisième objectif : aider les associations et syndicats de personnel académique à définir des positions cohérentes et convaincantes si leurs différends avec l'employeur sont soumis à l'arbitrage.

On peut aussi consulter indépendamment les modules qui sont axés sur des éléments particuliers de la rémunération et qui traitent, par exemple, de l'établissement des coûts de l'assurance maladie, de la détermination des implications opérationnelles et financières d'une bonification des congés rémunérés ou de l'utilisation de modèles complexes de rémunération liés à la progression professionnelle. Outre ces modules très spécialisés, le guide met en contexte l'importance, dans l'environnement de négociation actuel, de renforcer des compétences en calcul des coûts au sein des associations de personnel académique. Les concepts fondamentaux qui y sont exposés sont importants parce que l'établissement des coûts des propositions de négociation est à la fois une science, car on utilise des formules mathématiques pour prédire les impacts financiers, et un art, car on élabore et formule des hypothèses sur les structures de coûts de la main-d'œuvre nécessaire aux activités des universités et la composition des unités de négociation.

Contexte de l'établissement des coûts des propositions de négociation

Une enquête menée récemment par l'ACPPU a révélé un écart notable dans les pratiques des associations de personnel académique relativement à l'établissement des coûts de leurs propositions. Certaines associations peuvent facilement estimer le coût par membre des changements proposés dans la rémunération en raison de la petite taille de l'unité de négociation. D'autres mettent à profit les compétences en mathématiques ou en comptabilité du corps professoral pour soutenir leurs pratiques de négociation. De manière générale, l'enquête a montré l'utilité d'un guide sur l'établissement des coûts des propositions ciblant particulièrement les milieux universitaire et collégial¹.

Pourquoi les syndicats devraient-ils établir les coûts de leurs propositions? (N'est-ce pas à l'employeur de le faire?)

Les employeurs et les syndicats peuvent bien procéder de la même façon pour établir les coûts de rémunération, mais leurs motivations et leurs objectifs sont très différents. Les syndicats ont traditionnellement été d'avis qu'il revenait à l'administration de « s'occuper du problème des coûts des propositions de négociation ». Les employeurs, qui sont responsables de la gestion financière de l'entreprise, invoquent souvent le coût pour justifier le rejet de propositions. Du point de vue de l'administration, l'établissement des coûts répond à des objectifs de gestion financière et de contrôle budgétaire. Toutefois, ces objectifs ne sont pas les seuls motifs pour déterminer les coûts des propositions et des changements apportés à la rémunération.

Du point de vue des associations de personnel académique, l'établissement des coûts des propositions de négociation est essentiel pour cibler les priorités et assurer l'équité. Ce n'est pas parce qu'il connaît le coût des changements dans la rémunération qu'un syndicat est plus vulnérable aux demandes de concessions de l'employeur. Toutefois, s'il n'est pas en mesure d'évaluer les affirmations de l'employeur sur les implications financières des propositions et d'y répliquer,

1. Ce guide est une adaptation d'un ouvrage plus général sur l'établissement des coûts des propositions dans une négociation collective HICKEY, Robert, Richard P. CHAYKOWSKI et Brendan SWEENEY. *Costing Collective Agreement Proposals : An Instructional Guide*, School of Policy Studies, Queen's University, 2013.

un syndicat est très désavantagé dans le climat politique actuel. En refusant d'établir les coûts de leurs propositions pour le motif qu'il appartient à l'employeur de le faire, les dirigeants syndicaux sont moins à même de maximiser la valeur de leurs priorités en matière de négociation, d'adopter des positions stratégiques dans des climats de négociation défavorables et de s'assurer que les résultats des négociations sont équitables.

Les associations de personnel académique devraient être conscientes des raisons et des objectifs qui sous-tendent l'établissement des coûts des propositions de négociation. Elles peuvent atteindre plusieurs de leurs grands objectifs stratégiques en investissant du temps et des ressources dans cet exercice. Premièrement, la connaissance des méthodes d'établissement des coûts et une culture financière élémentaire sont essentielles pour gérer les priorités de négociation et pour assurer l'équité entre les groupes d'employés. Il est obligatoire de connaître la valeur pécuniaire de la rémunération globale si l'on veut protéger la valeur du travail académique et revendiquer des conditions d'emploi justes. Les pratiques d'établissement des coûts ne reposent pas sur une acceptation d'une responsabilité dans la gestion des activités de l'université. Connaître le coût d'une revendication permet plutôt d'optimiser la valeur du travail académique et de garantir l'équité.

Deuxièmement, l'environnement de négociation a considérablement changé dans le monde syndical en général, et en ce qui concerne les associations de personnel académique en particulier. Des changements dans le style de gestion et dans les pratiques administratives des universités et des collèges ont fait que les administrations sont plus sensibles aux coûts et ont un penchant pour la négociation distributive. La popularité de la « budgétisation par activités », notamment, a amené les administrateurs à porter beaucoup plus attention aux coûts.

La budgétisation par activités est une méthode d'établissement du budget fondée sur le principe selon lequel les centres de recettes dans une entreprise devraient être ceux qui assument principalement la responsabilité de toutes les dépenses directes et indirectes qui y sont engagées. S'agissant des universités, les centres de recettes (les facultés et les écoles) sont assimilés aux « centres de profit » des entreprises privées; ils gèrent les recettes qu'ils produisent et encadrent leurs propres coûts tout en prenant en charge une quote-part des coûts des services communs de l'université. La méthode de la budgétisation par activités a vu le jour dans le secteur privé dans les années 1970 et 1980, et la documentation fourmille de termes empruntés au monde des entreprises – maximisation des recettes, réduction des coûts, incitatifs à l'esprit d'entreprise, efficacité, productivité accrue, etc. Le choc culturel entre les concepts et les valeurs du monde des entreprises et ceux du monde universitaire explique en partie les discussions énergiques sur l'opportunité de transposer cette méthode dans les universités².

L'expansion du gestionnariat au sein de l'administration universitaire a coïncidé avec l'intensification des pressions exercées par les politiques publiques, particulièrement les mandats de négociation imposant des changements dans la rémunération à coût nul et le désinvestissement public dans l'éducation postsecondaire. Dans un environnement de négociation où les coûts priment de plus en plus toute autre considération, les associations et de personnel académique doivent avoir accès aux données sur la rémunération pour en faire une analyse indépendante. Elles doivent particulièrement avoir cette autonomie au cas où les différends dans les négociations seraient réglés par arbitrage.

La justification des revendications par comparaison avec des entités appropriées est un levier courant et crucial. Dans le passé, l'utilisation d'« orbites de comparaison coercitive » a joué un rôle capital dans la négociation collective et dans les règlements salariaux³.

Enfin, le modèle d'établissement des coûts présenté dans les pages suivantes fournit les outils nécessaires pour faire avancer l'équité au sein des effectifs académiques. Par exemple, en donnant aux négociateurs des indications sur les conséquences du point de vue de l'équité de l'impact d'une augmentation du salaire de base exprimée en pourcentage plutôt qu'en dollars, il appuie des décisions plus éclairées. De même, le modèle comprend des processus objectifs pour comparer la valeur de différentes propositions ainsi que leurs retombées sur une unité de négociation caractérisée par la diversité de ses membres.

Les limites de l'établissement des coûts

En contrepartie de ses avantages stratégiques, le processus d'établissement des coûts des propositions comporte d'importantes limites. En premier lieu, cet exercice a pour but d'aider les dirigeants syndicaux à prendre des décisions

2. HOLMES, John. *Queen's University New Budget Model : A Report Prepared for Queen's University Faculty Association*, Queen's University Faculty Association, 2017, p. 14.

3. ROSS, Arthur Max. *Trade Union Wage Policy*, University of California Press, 1950.

dans le cours des négociations. Cependant, la connaissance des coûts ne remplace pas les décisions importantes, et souvent difficiles, que les négociateurs devront prendre pendant les négociations.

En deuxième lieu, les projections de coûts comprennent intrinsèquement des estimations fondées sur les hypothèses sur les activités de l'établissement d'enseignement; néanmoins, l'évolution du contexte économique ou politique peut grandement influencer sur ces activités. S'ils peuvent compter sur les méthodes d'établissement des coûts exposées dans Ce guide pour produire des estimations assez exactes des coûts de rémunération, les dirigeants syndicaux et les négociateurs ont besoin de plus que de simples habiletés techniques pour composer avec de nouvelles technologies ou politiques publiques.

En troisième lieu, et peut-être la limite la plus importante, la négociation collective ne se résume pas à la prise de décisions rationnelles. Des rapports de force et des considérations politiques exercent souvent une influence sur les résultats d'une négociation malgré des décisions financières rationnelles, voire en contradiction avec de telles décisions. L'établissement des coûts des propositions diffère du pouvoir de négociation d'une association, et ne le remplace pas. Comme tout employeur, les administrations des universités et des collèges défendent avec vigueur leur pouvoir de gestion et les droits de la direction dans la conduite des activités de l'établissement. Même si elles n'ont aucune valeur pécuniaire, les propositions qui affaiblissent les droits de la direction se heurtent à une vive opposition à la table de négociation.

Structure du guide et des feuilles de calcul modèles connexes

Ce guide est conçu pour être utilisé de concert avec les feuilles de calcul modèles Excel dans la préparation d'une négociation collective et de la prise de décisions fondées sur des données tout au long de la négociation. La partie 1 est une introduction au cadre global d'établissement des coûts, et présente les principaux termes employés. La partie 2 décrit une approche systématique pour déterminer tous les éléments de rémunération et pour recueillir des informations sur les coûts de la rémunération globale. La partie 3 s'inspire des informations recueillies sur la rémunération pour calculer les coûts dans des formats uniformes et pour créer un modèle de l'année de référence. La partie 4 montre comment le modèle de l'année de référence permet d'établir les coûts dans des environnements de négociation dynamiques. Enfin, la partie 5 présente un cas fictif, celui de l'Université du Grand-Nord, dans lequel les méthodes d'établissement des coûts examinées dans ces pages sont appliquées.

Le guide comprend des modules sur des sujets qui méritent une attention particulière, soit :

- l'établissement des coûts des modèles de salaire du personnel académique;
- le droit à l'information des associations et syndicats;
- l'établissement des coûts des avantages;
- les implications financières des avantages liés au salaire (coûts cumulés);
- les coûts associés au corps professoraux;
- les considérations financières pendant la négociation de la charge de travail;
- la négociation des congés rémunérés et non rémunérés;
- l'établissement des coûts des droits du personnel (p. ex. la sécurité d'emploi);
- l'établissement des coûts des nouveaux types de nominations;
- les principaux concepts et termes de l'établissement des coûts qui sont employés.

Les modèles Excel comprennent 14 feuilles de calcul individuelles associées aux étapes exposées dans le guide.

- Étape 1 : Types de nominations et profils de rémunération
- Étape 2 : Lettre type de demande d'informations
- Étape 3 : Base de données de l'unité de négociation
- Étape 4 : Sommaire des informations de base
- Étape 5 : Suppléments de rémunération
- Étape 6 : Avantages assurés
- Étape 7 : Avantages prévus par la loi
- Étape 8 : Cotisations de retraite
- Étape 9 : Allocations et paiements annuels
- Étape 10 : Autres avantages
- Étape 11 : Avantages postérieurs à l'emploi
- Étape 12 : Sommaire du modèle de l'année de référence
- Étape 13 : Impact de la convention collective
- Étape 14 : Sommaire des changements

Partie 1 : Cadre d'établissement des coûts des propositions de négociation

Aide-mémoire – Résumé de la partie 1

Ce guide constitue un **cadre exhaustif** pour modéliser les structures de rémunération et établir les coûts des propositions dans une négociation collective. Il facilite la navigation dans certains aspects de l'établissement des coûts, comme la négociation des avantages ou de la charge de travail. Cependant, sa pleine valeur tient au fait qu'il est un outil complet, agile et systématique qui procure aux associations de personnel académique une autonomie pour déterminer les coûts estimatifs, leur évitant ainsi de se référer aux estimations de l'administration.

Alors que la négociation collective se joue essentiellement autour de certains avantages particuliers, les arbitres emploient plutôt la **rémunération globale** dans leurs comparaisons et leurs décisions. La rémunération globale du personnel académique est composée du salaire de base et de tous les autres avantages que lui accorde l'université ou le collège en rétribution de son travail.

Pour être en mesure d'estimer les coûts projetés des changements dans la rémunération, il faut d'abord disposer d'**hypothèses** sur les **activités** de l'université et sur la composition de l'unité de négociation. Les considérations relatives aux activités indiquent les effectifs académiques nécessaires pour que l'université ou le collège puisse remplir sa mission. Le modèle d'établissement des coûts repose sur l'hypothèse selon laquelle les données sur les activités de la période la plus récente sont le meilleur indicateur des besoins opérationnels dans un proche avenir.

Le modèle d'établissement des coûts rassemble les informations sur la structure de rémunération et les hypothèses sur les activités dans un **modèle de l'année de référence**. Ce sommaire fournit un profil de rémunération à l'échelle de l'employé et de l'université. Le modèle de l'année de référence fournit un point de repère pour calculer le coût de changements ponctuels et continus dans la rémunération.

Éléments de base du modèle d'établissement des coûts des propositions

La construction d'un modèle de l'année de référence⁴ dans le cadre de la préparation des négociations permet de tirer pleinement profit du processus de négociation collective. Les équipes de négociation disposent ainsi d'un outil plus efficace et exact pour prendre des décisions dans l'environnement de négociation très dynamique. L'équipe du syndicat peut évaluer les coûts des propositions et contre-propositions rapidement et avec précision.

Le syndicat peut utiliser ce modèle pour vérifier les conséquences de divers scénarios avant le début des négociations. Bien que la définition d'un mandat de négociation et l'établissement des coûts soient deux choses distinctes, la construction et l'utilisation systématiques d'un outil exhaustif pour établir les coûts facilitent la prise de décisions plus éclairées concernant les concessions et les résultats des négociations.

Le concepteur du modèle d'établissement des coûts ne fait pas nécessairement partie de l'équipe de négociation, mais il devrait collaborer étroitement avec celle-ci tout au long du processus de négociation. Une communication claire des hypothèses sous-tendant le modèle est particulièrement indispensable pour tirer le plein potentiel de cet outil.

Le modèle d'établissement des coûts présenté dans ces pages tend à un équilibre entre complexité et agilité. Certaines associations de personnel académique peuvent être en mesure de gérer des bases de données détaillées sur chaque membre de l'unité de négociation et qui intègrent une structure salariale incorporant les bonifications salariales complexes liées à la progression professionnelle et au mérite. Pour estimer les coûts salariaux avec exactitude, ces

4. Le modèle de l'année de référence est un sommaire de tous les éléments de rémunération énoncés à l'étape 12 de la feuille de calcul modèle des coûts. Il fournit une expression standardisée du coût de chaque catégorie d'éléments. Il repose sur un ensemble d'hypothèses qui tiennent compte des activités récentes sur le plan opérationnel et de la composition de l'unité de négociation.

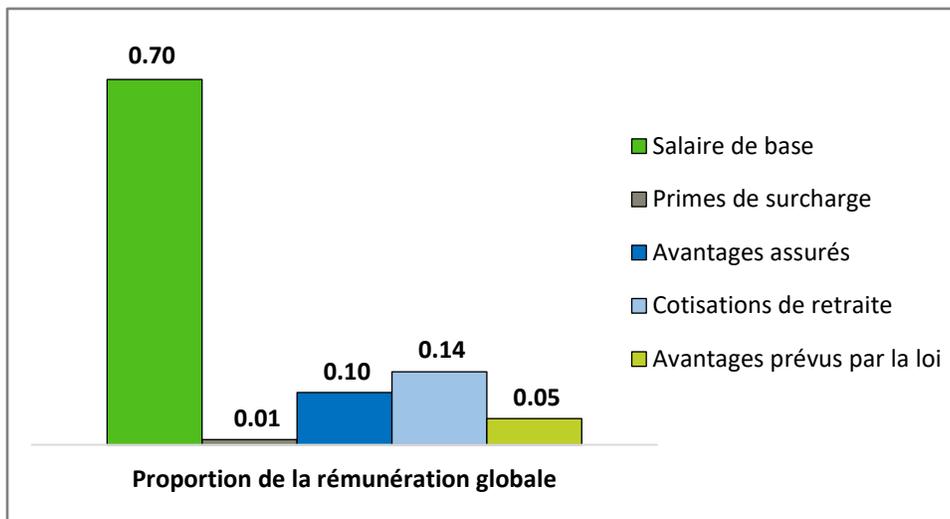
bases de données complexes sont supérieures aux modèles fondés sur les salaires moyens pondérés. Cependant, il est difficile de développer et de tenir à jour une base de données du personnel plus étendue afin d'obtenir un modèle exhaustif des coûts de la rémunération globale. Le modèle d'établissement des coûts de ce guide est un modèle agile, et les méthodes illustrées dans les feuilles de calcul qui y sont incluses sont exactes, transparentes et défendables à la table de négociation et en arbitrage.

Le cadre d'établissement des coûts est inspiré de plusieurs principes clés. Premièrement, sa vision d'ensemble contribue à créer un modèle de la rémunération globale. Deuxièmement, les coûts sont exprimés au moyen d'unités de mesure standardisées pour plus de transparence dans la prise de décisions stratégiques et pour plus d'équité dans les résultats. Troisièmement, le cadre allie complexité et agilité à égalité de parts pour permettre d'utiliser le modèle de l'année de référence pendant des séances de négociation dynamiques. Enfin, les feuilles de calcul modèles qui accompagnent la démarche par étapes permettent de prendre systématiquement en compte tous les aspects de la rémunération et les effets des hypothèses relatives aux activités sur les coûts de rémunération.

Rémunération globale du personnel académique

Dans les rondes de négociation collective, les stratégies appliquées portent souvent sur une poignée seulement d'éléments de rémunération. Néanmoins, les méthodes d'établissement des coûts devraient englober tous les éléments afin de refléter la rémunération globale des membres de l'unité de négociation. La rémunération globale désigne toutes les dépenses engagées par l'employeur pour rétribuer un employé, soit le salaire de base, les paiements spéciaux et les avantages, comme le montre la **figure 1** ci-dessous.

Figure 1 : Exemple de ventilation de la rémunération globale



Aujourd'hui, les coûts de la rémunération globale font partie intégrante des mémoires soumis dans les arbitrages de différends. Il ne suffit plus de comparer les salaires ou les avantages individuels. De nombreuses décisions arbitrales importantes définissent le principe de la rémunération globale.

[TRADUCTION] J'ai toujours jugé essentiel de ne pas examiner isolément un tel élément. À de rares exceptions près, toute bonification proposée de cette nature semble, à première vue, plausible. Le syndicat peut indiquer un certain nombre de relations de négociation où ce point a déjà été admis. Il peut même être vrai que, prise isolément, aucune révision n'aura un coût vraiment très élevé. Sur une base cumulative, toutefois, ces changements peuvent représenter une somme importante. Par conséquent, les parties averties à une libre négociation collective considèrent leur règlement comme un programme de rémunération globale, dans lequel toutes les bonifications sont exprimées en coûts et intégrées dans le pourcentage global d'augmentation réputé être juste pour les employés et sensé pour l'employeur cette année-là⁵.

5. 65 Participating Hospitals and CUPE, CarswellOnt 3551 (1981).

Pareillement, l'arbitre Teplitsky a fait état de l'importance de la rémunération globale même quand les arbitres discutent chaque enjeu compris dans les propositions.

[TRADUCTION] Bien que j'examine chaque enjeu séparément, je garde à l'esprit le principe selon lequel c'est le coût du régime de rémunération globale qui est pertinent. Un arbitre doit reconnaître les implications financières de toutes les propositions.

De même, je conviens avec M. Houck qu'un arbitre devrait faire preuve de vigilance et empêcher une partie de choisir minutieusement les conventions collectives qu'elle veut utiliser dans ses comparaisons. Autrement dit, il n'est pas raisonnable de « magasiner » un groupe de conventions comparables pour mettre en évidence les meilleures composantes du programme de rémunération globale de chacune. La position pertinente d'une partie par rapport à d'autres ne peut être déterminée par une composante particulière du programme de rémunération, même le salaire. Il faut plutôt regarder comment le programme de rémunération globale se compare aux autres⁶.

Caractéristiques de la rémunération

Les éléments de rémunération se divisent en trois catégories de base, à savoir :

Salaire de base – Le salaire nominal du personnel académique.

Avantages liés au salaire – Toute forme de rémunération dont les coûts sont directement associés au salaire de base, Par exemple, les cotisations de retraite ou les primes d'assurance vie.

Avantages non liés au salaire – Tout élément de la rémunération dont les coûts sont indépendants du salaire de base. Par exemple, les prestations du régime de soins dentaires varient souvent selon que la couverture de l'employé est individuelle ou familiale, mais non selon le salaire de l'employé.

Éléments de rémunération globale

Salaire de base

Le salaire de base correspond à la rétribution nominale qu'un membre du personnel académique reçoit en contrepartie de sa charge de travail « ordinaire » ou « normale ». Dans ce guide, le salaire de base est exprimé en deux unités de mesure courantes dans le secteur de l'éducation : 1) le salaire annuel, ou 2) l'allocation par cours donné par le personnel académique contractuel. Dans d'autres secteurs, les méthodes d'établissement des coûts poussent habituellement l'analyse jusqu'au taux horaire de base.

Suppléments de rémunération

Les suppléments de rémunération, comme les allocations pour fonctions administratives et les primes pour l'enseignement ou le service supplémentaire, devraient être inclus dans le modèle de l'année de référence dans cette catégorie de rémunération. Il est important de distinguer si ces paiements sont fondés sur le salaire (et constituent donc un avantage lié au salaire) ou s'ils représentent une bonification fixe, indépendante du salaire (et constituent donc un avantage non lié au salaire). Les primes de rendement et d'autres formes de rémunération variable, ajoutées au salaire de base ou représentant un paiement forfaitaire ponctuel, devraient être inscrites dans la catégorie des suppléments de rémunération.

Il faut prêter une attention particulière à la rémunération indirecte et se demander s'il est opportun de l'intégrer dans le modèle de l'année de référence. De nombreuses universités permettent que les membres du personnel académique reçoivent, outre leur salaire de base, des subventions de recherche ou autres fonds indirects obtenus par l'intermédiaire de l'université ou le collège. Le modèle d'établissement des coûts que décrit ce guide exclut les sources de rémunération additionnelle comme les subventions ou les contrats de recherche obtenus par les membres mêmes du personnel académique, et ce, pour éviter d'établir des hypothèses fondées sur des activités générant une rémunération indirecte imprévisible.

Avantages assurés

Les associations et syndicats de personnel académique négocient un large éventail d'avantages, comme les régimes d'assurance (assurance maladie complémentaire, soins dentaires, vie et invalidité). Ces assurances coûtent cher aux

6. TEPLITSKY, Martin. *The Windsor Police Association and the Board of Commissioners of Police for the City of Windsor*, 1981.

employeurs, ce qui explique qu'ils tentent de plus en plus de négocier un partage des coûts des primes avec les employés.

Cotisations de retraite

Pour estimer le passif à long terme au titre des régimes de retraite, il faut procéder à une modélisation actuarielle complexe. Cet exercice dépasse de loin le cadre de ce guide. Cependant, les taux de cotisation aux régimes de retraite et à d'autres programmes de revenus différés peuvent être considérés comme une composante du coût annuel de la rémunération globale.

Avantages prévus par la loi

Les employeurs sont tenus par la loi d'acquitter diverses cotisations sociales et primes liées aux soins de santé qui ont pour but d'aider à financer des programmes publics d'indemnisation. Parmi ces programmes figurent le Régime de pensions du Canada (RPC), l'impôt-santé des employeurs (ISE), l'assurance-emploi (AE) et l'indemnisation des accidents du travail. Les employeurs incluent généralement ces avantages dans leurs modèles de rémunération, puisqu'ils peuvent représenter jusqu'à 8 à 10 % de la rémunération globale du personnel académique. À l'inverse, les syndicats les excluent la plupart du temps de leurs modèles d'établissement des coûts aux fins de la négociation parce qu'ils ne sont pas des conditions d'emploi négociées.

Le modèle d'établissement des coûts que décrit ce guide comprend les avantages prévus par la loi pour deux raisons. D'abord, s'il est vrai que ces avantages ne font pas l'objet de négociations, ils peuvent néanmoins faire augmenter considérablement les coûts cumulés des augmentations générales de salaire. Les avantages prévus par la loi sont inclus dans le modèle pour tenir compte de ces coûts « cachés ». Ensuite, les avantages prévus par la loi sont une structure de rémunération fixe. Le modèle de l'année de référence les inclut afin de brosser un portrait complet et de saisir la structure de la rémunération globale. Les employeurs incluent les coûts associés aux avantages prévus par la loi, y compris les coûts cumulés et les changements aux avantages, comme la bonification progressive du RPC; par conséquent, les syndicats devraient être capables d'effectuer leurs propres estimations.

Allocations et paiements annuels

Cette catégorie peut regrouper une large gamme d'avantages, comme le remboursement des frais de scolarité et les subventions à la garde d'enfants. Cependant, les membres du personnel académique sont appelés à engager de nombreuses dépenses dans l'exercice de leurs fonctions. Des dépenses comme les frais de déplacement pour assister à des conférences et l'achat d'équipement de laboratoire sont remboursées aux employés parce qu'elles font normalement partie des « coûts de fonctionnement ». Les cotisations à des associations savantes, le transport vers le lieu de conférences scientifiques, l'achat de matériel pour la recherche et d'autres types de dépenses admissibles ne constituent pas une rémunération⁷. Les dépenses de fonctionnement ne devraient pas, en général, faire partie des modèles de rémunération. Une règle de base : si l'avantage n'est pas imposable, il n'est pas un élément de rémunération.

L'établissement des coûts est un art quand on inclut les dépenses professionnelles en tant qu'élément de la rémunération. Les dépenses professionnelles ne constituent pas, à proprement parler, une forme de rémunération; elles sont plutôt une dépense de fonctionnement engagée pour rehausser l'érudition à l'université. Cela dit, bon nombre d'associations et de syndicats du personnel académique considèrent que les allocations de dépenses professionnelles et autres contributions à l'érudition de l'université ont une importance stratégique, et à ce titre, en font une priorité. Dans les négociations, l'administration traite souvent les propositions visant à relever les allocations de dépenses professionnelles comme des propositions touchant la rémunération, et le syndicat devrait inclure ces avantages dans le modèle. Quand les dépenses professionnelles sont autorisées sur une base individuelle, les changements à la composition de l'unité de négociation ou au nombre de membres du personnel ayant droit au remboursement de dépenses professionnelles se répercutent lourdement sur les coûts.

De même, les employés peuvent recevoir d'autres types de paiements, soit des allocations censées couvrir les coûts qu'ils sont susceptibles d'engager dans le cadre de leurs fonctions. Mais le montant de ces allocations est toutefois négocié. Que ces allocations soient réputées être un élément de la rémunération ou un avantage imposable pour l'employé, le syndicat devrait estimer le coût des modifications négociées de ces allocations.

7. L'Agence du revenu du Canada a publié un guide exhaustif des avantages et allocations imposables à l'intention des employeurs. On peut le consulter à : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/formulaires-publications/publications/t4130/guide-employeur-avantages-allocations-imposables.html>

Hypothèses sur les activités et projections de coûts

Certes, les implications financières des propositions de négociation sont déterminées par un simple calcul de la valeur des augmentations de la rémunération des membres de l'unité de négociation. Toutefois, les projections des coûts estimatifs sont fondées sur un ensemble d'hypothèses concernant les activités de l'université et la composition future de l'unité de négociation. Établir les coûts, ce n'est pas seulement prendre en compte les variations de la rémunération individuelle, mais aussi les changements à la masse salariale (salaires et avantages) de l'unité de négociation entière. Pour être efficaces, les méthodes d'établissement des coûts doivent comporter un volet de détermination et de formulation explicite des hypothèses sur les activités de l'université.

Modèles opérationnels pour les universités et les collèges canadiens

En clair, les hypothèses sur les activités sous-tendant le modèle de l'année de référence pour l'établissement des coûts indiquent les effectifs académiques nécessaires pour que l'université puisse remplir sa mission. Les universités et collèges modernes sont des réseaux complexes d'instituts de recherche, de programmes d'études et de structures administratives bicamérales. Tout modèle opérationnel doit répondre à la question fondamentale suivante : Combien d'unités de main-d'œuvre académique faut-il à l'université pour qu'elle puisse exercer ses activités?

La construction de modèles d'établissement des coûts dans le secteur de l'éducation postsecondaire pose un défi : définir l'unité de mesure de base du travail académique. Beaucoup de milieux de travail se servent du taux horaire pour mesurer les coûts des intrants de main-d'œuvre. Cependant, le taux horaire n'est pas normalement une variable importante dans les universités. Pour modéliser les structures de coûts de rémunération du personnel académique, et notamment du corps professoral devant cumuler diverses activités de recherche et de service, l'unité de mesure de base retenue est généralement le noyau concret et prévisible de fonctions d'enseignement de l'institution.

D'autres dimensions importantes du travail académique, comme la recherche ou le service, sont supposées dans le modèle opérationnel. Mais il est difficile de modéliser les variations de ces fonctions afin de les lier directement aux structures de rémunération ou à la composition de l'unité de négociation. En revanche, les changements dans les charges et les pratiques d'enseignement ont une incidence claire et directe sur la masse salariale et sur la structure de rémunération du personnel académique.

Parmi les variables fondamentales devant entrer dans la modélisation des activités d'une institution postsecondaire figurent le nombre de membres dans l'unité de négociation et la composition de l'unité, le nombre de cours ou de crédits donnés, ainsi que les méthodes de présentation ou les processus de travail. L'hypothèse clé sous-tendant le modèle opérationnel, et finalement, le modèle de l'année de référence pour les structures de rémunération, est que le nombre de cours donnés l'année précédente, et la composition correspondante de l'unité de négociation, seront les mêmes dans les prochaines années.

La focalisation nécessaire des modèles d'établissement des coûts sur les charges d'enseignement constitue une limite de ces modèles, non pas de la capacité du syndicat ou de l'association de défendre et de promouvoir l'importance de la recherche et du service. Par exemple, le syndicat ou l'association devrait suivre les données sur la valeur annuelle des subventions de recherche et du travail contractuel. De même, l'équipe de négociation devrait garantir son accès à diverses mesures de la productivité académique, comme les publications et d'autres formes de mobilisation des connaissances. Cependant, il n'est pas souhaitable d'inclure ces mesures dans le modèle de l'année de référence, car elles peuvent susciter des attentes en matière de productivité qui sont inappropriées pour la plupart de programmes de recherche. Les mesures de la charge d'enseignement donnent lieu à un niveau de productivité attendue prévisible que n'ont pas les activités de recherche et de service.

Collecte d'informations sur les activités

Alors que l'équipe de négociation du syndicat ou de l'association détermine les éléments de rémunération et prépare la collecte d'informations sur les coûts associés à chacun (voir la partie 2), elle doit aussi se renseigner sur les activités courantes de l'établissement d'enseignement. Les informations concernant la composition de l'unité de négociation (voir la page 26) à entrer dans une base de données sur le personnel doivent comprendre des données sur les activités à l'échelle de l'employé. Le syndicat devrait aussi recueillir des informations sur les activités à l'échelle de l'université ou du collège. Il devrait inclure dans sa demande d'informations (voir l'étape 2 de la feuille de calcul du modèle d'établissement des coûts) les données sur l'enseignement suivantes :

-
1. Le nombre total de cours admissibles à des crédits académiques⁸ dans l'année scolaire précédente.
 2. Le nombre total de cours donnés par les membres de l'unité de négociation dans l'année scolaire précédente.
 3. Le nombre total de membres de l'unité de négociation par faculté ou département et type de nomination.
 4. Les charges d'enseignement normales par faculté ou département et type de nomination.

La diversité croissante des programmes et des méthodes de présentation des cours représente un défi important dans la modélisation des activités d'une université ou d'un collège. Par exemple, certains établissements d'enseignement diversifient leurs sources de revenus en offrant plus de programmes sans crédits académiques ou de perfectionnement professionnel. Ces pratiques sont monnaie courante depuis des décennies dans les écoles de commerce, mais la multiplication des modèles de budget axés sur les activités a fait en sorte que des pressions accrues ont été exercées sur toutes les composantes des établissements pour qu'elles accroissent leurs activités génératrices de revenus. Il peut être problématique d'inclure ces activités dans les activités et les hypothèses du modèle d'établissement des coûts, sauf si les coûts de rémunération de base des membres de l'unité de négociation sont tributaires de ces sources de revenus.

La collecte d'informations de base sur les activités des établissements postsecondaires permettra au syndicat ou à l'association de répondre à cette question fondamentale : quelle charge d'enseignement correspond à une nomination moyenne d'équivalent temps plein (ETP)? Les titulaires de postes axés uniquement sur l'enseignement peuvent donner huit (8) cours d'un semestre pour que leur statut d'équivalent temps plein complet soit reconnu. Par opposition, les professeurs permanents ou dans des postes menant à la permanence peuvent avoir des charges d'enseignement de 2-2 ou 2-1. Afin de définir un cadre plus exact pour les structures des coûts de rémunération, il convient donc de construire des modèles de l'année de référence distincts pour chaque type de nomination.

Diversité de la charge de travail et roulement du personnel

D'un professeur à l'autre, la charge d'enseignement n'est pas tout à fait la même dans la plupart des universités et des collèges au Canada. Les titulaires d'une Chaire de recherche du Canada ou les professeurs ayant une subvention de recherche qui leur permet de racheter des cours peuvent moins enseigner que leurs autres collègues. La charge d'enseignement considérée « normale » peut aussi varier d'un département à l'autre. Une fois ces hypothèses sur les activités intégrées dans le modèle de l'année de référence, la méthode d'établissement des coûts suppose que la charge d'enseignement individuelle peut continuer de fluctuer, mais que la masse totale des activités d'enseignement de l'institution, et le nombre de professeurs nécessaires pour les accomplir, demeureront relativement constants.

Pareillement, les méthodes d'établissement des coûts supposent que le roulement du personnel est une dimension relativement uniforme des activités normales. Le « roulement du personnel », s'entend des arrivées (nouvelles recrues) et des départs (retraites et cessations d'emploi) du personnel académique. Les charges d'enseignement et la rémunération varient généralement le long du parcours professionnel de la plupart des membres du personnel académique, et les arrivées et des départs de membres de l'unité de négociation font varier la composition de l'unité de négociation. Cependant, à moins d'une explosion démographique évidente dans des tranches d'âge ou de chocs exogènes (comme des fermetures d'un grand nombre de départements), le roulement du personnel s'apparente à un bruit aléatoire, sans effet sur le modèle de l'année de référence et les hypothèses sous-jacentes concernant la composition de l'unité de négociation et les activités de l'institution.

Le modèle de l'année de référence intègre ces variations parce qu'il repose sur l'hypothèse fondamentale selon laquelle les activités de la période la plus récente sont un indicateur satisfaisant des besoins en personnel dans un proche avenir. Autrement dit, les variations des charges d'enseignement dans la dernière année se répéteront probablement dans un proche avenir. Par conséquent, la composition de l'unité de négociation et les effectifs nécessaires pour présenter les programmes académiques auront le même profil de base. Il s'ensuit que les coûts de la structure de rémunération et les coûts de base totaux du modèle de l'année de référence peuvent servir à prédire les coûts dans un proche avenir.

8. L'emploi de l'expression « crédits académiques » a pour objet d'établir une distinction entre les cours académiques et les ateliers ou autres activités de perfectionnement professionnel qui ne font pas nécessairement partie de la charge d'enseignement. Les programmes non crédités peuvent faire régulièrement partie des charges d'enseignement dans certaines facultés et écoles. Dans ces cas, le syndicat devrait décider clairement s'il tient compte ou non de ces programmes dans les hypothèses relatives à l'exploitation.

Modèle de l'année de référence

Le modèle de l'année de référence (*figure 2*) fournit un sommaire de la structure de rémunération globale de l'unité de négociation. Les coûts sont exprimés dans des unités standardisées afin de déterminer le coût moyen de chaque catégorie de rémunération par ETP et le coût moyen par cours par ETP.

Figure 2 : Étape 12 – Sommaire du modèle de l'année de référence

	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût 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					

Le modèle de l'année de référence produit un sommaire de chaque catégorie de rémunération en distinguant les coûts liés au salaire. La feuille de calcul permet d'exprimer les coûts liés au salaire en pourcentage des salaires de base pour calculer le facteur de cumul. Pour une description détaillée du facteur de cumul, voir le module intitulé « Impacts financiers des avantages liés au salaire » à la page 34.

Le modèle de l'année de référence représente un profil détaillé des coûts de rémunération de l'institution pour les membres de l'unité de négociation. Celui-ci est fondé sur les hypothèses relatives aux activités formulées au moment de sa construction. Le modèle d'établissement des coûts par étapes est un processus systématique de collecte d'informations et de calcul des coûts afin de construire le modèle de l'année de référence.

Partie 2 : Détermination des éléments de rémunération et collecte d'informations sur les coûts

Aide-mémoire – Résumé de la partie 2

La partie 2 décrit chaque étape de la démarche menée pour **déterminer tous les éléments de la rémunération** et colliger de l'information sur les coûts connexes ainsi que sur la composition de l'unité de négociation. La première étape de l'établissement des coûts consiste à préciser tous les éléments de la rémunération et à prendre des notes.

1. Déterminer chaque source de rémunération possible dans la convention collective.
2. Indiquer si chaque avantage est lié au salaire.
3. Prendre des notes sur les informations nécessaires pour calculer les coûts annuels totaux de chaque élément de la rémunération.

L'étape 1 fournit un outil systématique pour examiner la convention collective et déterminer tous les éléments de la rémunération. L'étape 2 consiste à rédiger, d'après les notes prises, une **demande d'informations** officielle destinée à l'employeur. Conformément au principe juridique de la négociation de bonne foi, l'association a un droit d'information en ce qui concerne la rémunération et l'unité de négociation. Un exemple de lettre de demande d'informations figure à l'annexe B.

Par ailleurs, en raison de la diversité croissante des types de nominations au sein du personnel académique, il est crucial de bien connaître la **composition de l'unité de négociation**. Il faut construire des modèles de l'année de référence distincts pour représenter les structures de rémunération propres à chaque catégorie de nomination, comme la filière de la permanence et le personnel académique contractuel. La base de données de l'unité de négociation (étape 3) permet de créer un sommaire des informations de base (étape 4) sur lequel s'appuiera le modèle de l'année de référence.

La partie 2 comprend un module spécial sur la **négociation des avantages**. Les conventions collectives, pour la plupart, font état des régimes d'assurance offerts, mais sont muettes sur leurs coûts. L'assureur peut habituellement fournir cette information, mais l'employeur est un intermédiaire incontournable. Pour établir les coûts des avantages, il faut diviser un ensemble d'avantages collectifs en ses éléments, puis recueillir de l'information sur les primes de chaque catégorie d'avantages. Les consultants en avantages pour la partie syndicale sont des personnes-ressources indépendantes sur les tendances en matière d'avantages, mais les primes sont généralement fixées en fonction du nombre et de la nature des demandes de remboursement des membres de l'unité de négociation.

En clair, les informations qui serviront à calculer les coûts de rémunération sont :

1. les salaires et avantages sociaux;
2. la composition de l'unité de négociation⁹.

Détermination de tous les éléments de la rémunération globale

Bien que la convention collective soit la principale référence sur les différents éléments de rémunération, d'autres sources d'information doivent être utilisées dans le processus d'établissement des coûts. Consultez donc d'abord la convention collective, mais élargissez votre recherche à d'autres documents. Examinez les ressources de l'établissement : site web du service des ressources humaines, guides du personnel et autre documentation sur la rémunération. Guidez-vous sur la liste des catégories figurant à l'étape 2 de la feuille de calcul pour rechercher systématiquement toutes les sources de rémunération possibles. Voici la marche à suivre :

1. Déterminer chaque élément de rémunération en procédant à une ventilation la plus poussée possible (p. ex. inscrire chaque élément sur une ligne distincte, de manière à distinguer le régime d'assurance dentaire du régime d'assurance médicaments et d'autres avantages assurés).

9. CORRY, D. J. *Collective Bargaining and Agreement*, Canada Law Book, 1997.

2. Prendre des notes détaillées sur chaque élément de rémunération.
 - a. L'élément se trouve-t-il dans la convention collective? Dans l'affirmative, indiquer l'article pertinent; dans la négative, indiquer la source.
3. Confirmer si l'élément en question se rapporte bien à la rémunération et, le cas échéant, à quelle catégorie de rémunération il appartient (p. ex. salaire de base, avantage assuré, prime de surcharge, etc.).
4. S'agit-il d'un avantage lié au salaire? (Son montant augmente-t-il lorsque le salaire de base est majoré?)¹⁰
5. Quelles informations sont nécessaires pour calculer le coût annuel total de cet avantage?
 - a. Faut-il connaître la composition de l'unité de négociation?
 - b. Faut-il connaître les activités de l'université ou collège? (Par exemple, combien de membres du personnel académique ont reçu une prime de surcharge dans la dernière année scolaire?)
6. Est-il possible d'avoir accès à une source d'information indépendante pour effectuer ce calcul?
 - a. Dans la négative, quelles informations particulières faut-il demander à l'administration afin d'avoir tout en main pour effectuer le calcul?

Informations sur le salaire de base

Il est certes important de prendre note des planchers salariaux et des allocations de base négociés collectivement, mais il faut également recueillir des données d'expérience sur les salaires de base réels des membres de l'unité de négociation. De même, l'équipe de négociation devrait noter le modèle du salaire de base, les types de nominations et les caractéristiques de la rémunération au mérite si celle-ci est ajoutée au salaire de base. (Si la rémunération au mérite est versée ponctuellement sous forme de montant forfaitaire, elle ne fait pas partie du salaire de base et est donc traitée différemment.)

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
	Salaires de base		Planchers salariaux, allocations par cours, nominations à responsabilités réduites
	Grille salariale ou modèle salarial		Structure de la grille, points de bascule liés à la progression professionnelle
	Classifications		Filière de la permanence avec pleines responsabilités, filière de l'enseignement, nominations continues, personnel académique contractuel, bibliothécaires et archivistes.
	Rémunération au mérite		Valeur en argent de l'enveloppe de rémunération au mérite, la rémunération au mérite est-elle ajoutée au salaire de base ou versée sous forme de montant forfaitaire?

Il peut être important parfois de distinguer le salaire de base ou nominal du salaire réellement versé, car ce dernier peut être différent du salaire de base. Prenons le cas des membres du personnel académique ayant des responsabilités réduites. Alors que leur salaire nominal peut être l'unité de référence pour le calcul de certains avantages (comme la rente de retraite et l'assurance vie), leur salaire réel peut être diminué proportionnellement à la réduction de leur charge de travail. De manière générale, le salaire moyen pondéré par statut d'ETP intègre les avantages proportionnels dans l'unité de négociation. Cependant, il se peut que le modèle de l'année de référence ne tienne pas compte de toutes ces situations.

10. À certains établissements d'enseignement, les parties ont traditionnellement convenu que les augmentations générales de salaire s'appliquent à divers avantages. Même si les augmentations de salaire se répercutent systématiquement sur ces avantages, cela est, en théorie, le fruit de négociations plutôt qu'une caractéristique de la structure de rémunération. Par conséquent, ces avantages ne sont pas toujours réputés être « liés au salaire ».

Charges de travail et suppléments de rémunération

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
	Charge d'enseignement normale par type de nomination		
	Formule de calcul de l'ETP normal pour le personnel académique contractuel		
	Prime de surcharge		Souvent une allocation d'une valeur fixe, donc pas un avantage lié au salaire
	Allocation administrative		Fait-elle partie du salaire de base aux fins de l'augmentation générale de salaire, ou s'agit-il d'un avantage distinct, d'une valeur fixe?
	Autres suppléments de rémunération		

Le salaire total versé à un membre du personnel académique peut comprendre certains suppléments de rémunération, comme la prime de surcharge s'il donne des cours supplémentaires ou une allocation s'il exerce des fonctions administratives. L'équipe chargée d'établir les coûts devrait noter tous les suppléments de rémunération prévus par la convention collective. Elle s'appuiera sur ses notes pour rédiger certains volets de la demande d'informations (étape 2) sur le nombre de membres de l'unité de négociation touchant des suppléments de rémunération et le montant de l'enveloppe globale dans la plus récente année scolaire.

La charge de travail n'est pas toujours traitée en détail dans les conventions collectives, et même lorsque cela est le cas, les hypothèses sous-tendant le modèle de l'année de référence devraient refléter les données d'expérience réelles sur le nombre réel de cours donnés, en moyenne, dans la plus récente année scolaire. L'équipe chargée d'établir les coûts doit alors recueillir les données d'expérience en envoyant la lettre de demande d'informations.

Avantages assurés

Beaucoup de conventions collectives renferment une description des catégories d'avantages du personnel. D'autres ne font que mentionner le régime d'avantages collectifs du service des ressources humaines. De toute façon, l'équipe chargée d'établir les coûts doit déterminer chaque catégorie d'avantages assurés, que l'on retrouve souvent dans la feuille de calcul.

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
	Assurance maladie complémentaire		Y a-t-il des catégories d'avantages distinctes, comme une chambre d'hôpital à deux lits?
	Soins dentaires		
	Soins de la vue		
Généralement oui	Assurance vie		L'assurance vie est souvent un avantage lié au salaire.
Généralement oui	Invalidité de longue durée		Primes payées par l'employé ou par l'employeur?
	Médicaments sur ordonnance		Notez s'il y a partage des coûts ou des plafonds annuels.
	Autre		

Même si l'équipe de négociation se concentre sur les avantages énoncés dans la convention collective, le processus d'établissement des coûts a pour objectif de recueillir des informations sur les primes payées pour avoir droit aux avantages. À ce stade-ci, les deux tâches les plus importantes consistent à déterminer chaque catégorie d'avantages accordés au personnel académique et à noter si les avantages sont liés au salaire. Une demande d'informations permettra d'obtenir des renseignements sur les primes relatives à chaque catégorie d'avantages. L'équipe de négociation devra chercher à savoir si des primes sont payées par les membres selon une formule de partage des coûts et si les avantages sont plafonnés; toutefois, le modèle d'établissement des coûts ne cible que les primes payées par l'employeur.

Module spécial sur la négociation des avantages

On trouve dans la plupart des conventions collectives des précisions sur les types d'avantages assurés (assurance) ou les niveaux de protection dont peuvent bénéficier les membres de l'unité de négociation, mais les coûts sont établis en fonction des primes payées en contrepartie. Alors que l'équipe de négociation du syndicat devrait prendre en considération les primes payées par les membres dans sa stratégie de négociation globale, seules les primes payées par l'employeur sont incluses dans le modèle de l'année de référence.

Prestataires d'avantages

La majorité des universités et des collèges concluent un contrat pour l'administration des avantages collectifs de leur personnel avec un prestataire tiers (p. ex. Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie; Green Shield; Manuvie; Sun Life, etc.). Les régimes d'avantages négociés entre l'établissement d'enseignement et les syndicats de personnel académique font souvent partie d'un plus vaste régime d'avantages collectifs. Selon la nature des avantages inclus dans le régime, le profil démographique du groupe d'employés et les données sur les demandes de remboursement antérieures, l'université ou le collège négocie un contrat avec un prestataire d'avantages. Vu l'importance et la complexité du domaine, les employeurs requièrent couramment les services d'un courtier d'assurance ou d'un consultant en assurance pour les aider à définir leurs régimes d'assurances collectives et à conclure des ententes avec des prestataires.

Il existe d'autres types de régimes, comme les régimes autofinancés, les régimes collectifs à l'employeurs multiples et les régimes d'avantages administrés par l'association ou le syndicat. Quel que soit le type retenu pour fournir les avantages assurés, le cadre d'établissement des coûts est le même : la rémunération globale comprend les coûts associés à la fourniture des avantages non prévus par la loi. Ces coûts font partie de la rémunération globale d'un employé, qu'il soumette ou non des demandes de remboursement.

L'employeur peut offrir des avantages qui n'ont pas été négociés collectivement. Le Programme d'aide aux employés (PAE) en est un exemple courant. Le PAE combine souvent divers services de counseling, de santé et de bien-être. Ses coûts ne représentent habituellement pas un pourcentage élevé de la rémunération globale. L'équipe de l'association ou du syndicat chargée d'établir les coûts devrait déterminer si, du point de vue stratégique, elle inclura les avantages du PAE dans le modèle de l'année de référence. Lorsque ces avantages, procurés unilatéralement par l'employeur, sont intégrés dans le modèle de l'année de référence, le modèle de rémunération est plus complet. Cependant, des conditions qui ne sont pas négociées, ou qui découlent de propositions de négociation, peuvent être exclues des modèles d'établissement des coûts de l'association ou du syndicat pour renforcer le message que ceux-ci souhaitent communiquer : ils ne considèrent pas ces avantages comme étant des éléments importants de la rémunération des employés.

Structures des coûts des avantages

Il importe d'inscrire chaque catégorie déterminée d'avantages assurés déterminée sur une ligne séparée du modèle d'établissement des coûts. Par exemple, la plupart des prestataires d'avantages fixent des primes distinctes pour les soins dentaires, pour les services para professionnels, pour les médicaments sur ordonnance, pour l'invalidité de longue durée, etc. Il faut solliciter les informations sur les primes les plus détaillées possible dans la lettre de demande d'informations. Il peut être plus difficile d'obtenir des informations sur de nouveaux avantages ou les projections de coûts pour les avantages déjà accordés, parce que l'employeur devra vraisemblablement les demander à son consultant en assurance ou à son assureur.

Deux facteurs principaux déterminent les coûts des primes d'assurance : 1) les prix des produits ou des services, et 2) les données d'expérience tirées des demandes de remboursement. Les structures de coûts dépendent aussi du type de couverture, individuelle ou familiale. Les assureurs détiennent habituellement des ententes de réciprocité lorsque des membres de la famille fournissent une protection provenant d'autres sources.

Même si les données d'expérience ou les données sur l'utilisation des assurances ne sont pas intégrées dans le modèle d'établissement des coûts, elles n'en sont pas moins utiles au comité de négociation pour évaluer les priorités en matière de coûts et d'avantages. Les données d'expérience sont particulièrement importantes pour les dirigeants syndicaux lorsqu'ils doivent évaluer l'importance et la valeur d'éléments individuels des régimes d'avantages assurés. Pendant la phase de collecte d'informations, le syndicat ou l'association devrait aussi prendre en note les critères d'admissibilité ou

les mécanismes de calcul proportionnel applicables au personnel académique contractuel et à d'autres employés qui ne sont pas équivalents temps plein.

La procédure systématique suivante permet de déterminer les avantages assurés, de recueillir des informations et de calculer les coûts :

1. Déterminer la nature de l'avantage assuré auquel les membres de l'unité de négociation ont droit en vertu de la convention collective.
 - a. Noter s'il s'agit d'un avantage lié au salaire.
 - b. Noter les critères d'admissibilité de chaque avantage.
 - c. En raison des différences marquées entre les types de nominations concernant les droits aux avantages assurés, il peut être utile d'établir un modèle de l'année de référence par type de nomination.
2. Pour chaque avantage assuré, déterminer les informations à recueillir et la source d'information sur le coût des primes.
 - a. On trouve la couverture d'assurance dans la plupart des conventions collectives, mais on doit s'adresser à l'administration pour connaître le coût de la prime.
3. Envoyer à l'employeur une lettre renfermant une demande d'informations détaillées sur le coût et sur l'utilisation des assurances.
 - a. La demande d'informations a pour objet d'obtenir le coût annuel total par assurance faisant partie du régime de rémunération globale. Pour saisir les montants les plus à jour dans le modèle d'établissement des coûts, il convient de demander le coût mensuel de la prime de chaque assurance au dernier jour de la convention collective arrivée à échéance¹¹.
4. Calculer le coût annuel total de chaque assurance.
 - a. Imputer ces coûts seulement aux membres admissibles de l'unité de négociation.
 - b. Lorsque le modèle de l'année de référence inclut à la fois les employés admissibles et les employés non admissibles, la ventilation des coûts d'assurances par ETP, ainsi que par cours par ETP, vise à répartir le coût moyen sur toute l'unité de négociation. L'équipe de négociation peut ainsi comparer les valeurs d'une assurance donnée, particulièrement lorsque tous les membres de l'unité de négociation n'y sont pas admissibles ou n'y ont pas accès¹².

Demande d'informations sur les coûts des avantages

La communication d'informations sur les demandes de remboursement et sur l'état de santé des employés soulève d'importantes questions en matière de protection de la vie privée. Néanmoins, il est légitime que, dans une négociation de bonne foi, l'employeur ait l'obligation de fournir les informations permettant d'établir le coût des avantages. Parce qu'il se peut que l'employeur rejette sa demande d'informations en invoquant la confidentialité des renseignements personnels des employés, le syndicat ou l'association doit décupler ses efforts pour demander des informations les plus détaillées et les plus précises possible.

1. Coûts mensuels des primes pour l'assurance x (p. ex. assurance dentaire) en vertu de la convention collective au (la date d'expiration de la convention en vigueur).
 - a. Si la prime varie selon que la couverture est individuelle ou familiale, demandez les taux des primes dans chaque cas ainsi que les données sur la souscription des membres de l'unité de négociation. (Quels pourcentages respectifs des membres de l'unité de négociation ont souscrit une couverture familiale et une couverture individuelle? Utilisez la moyenne pondérée des chiffres de souscription pour calculer les coûts annuels totaux.)
 - b. Si le partage des coûts des primes a été négocié collectivement, le syndicat peut demander une ventilation des paiements totaux et des primes totales pour isoler la part de l'employeur et celle de l'employé.

11. Habituellement, les universités s'engagent auprès d'assureurs pour la prestation d'assurances précises portant des primes fixes pour une année. Les coûts des primes peuvent fluctuer au moment du renouvellement des contrats. Il importe donc de ne pas demander le montant total des paiements effectués au titre des primes pendant les douze mois précédents, car des taux de prime différents peuvent avoir été appliqués selon la date du renouvellement. Les coûts des primes au dernier jour de la convention collective arrivée à échéance sont le meilleur indicateur pour le modèle de l'année de référence.

12. Par rapport aux avantages offerts à tous les membres de l'unité de négociation, les avantages offerts seulement à une partie des membres ont une valeur moyenne pondérée plus basse. L'emploi d'une unité standard pour exprimer les coûts donne des comparaisons équitables.

-
2. Même si cela n'est pas directement lié à l'établissement des coûts et au calcul du modèle de l'année de référence, le syndicat ou l'association devrait s'informer si l'employeur a l'intention de changer d'assureur ou de régime d'avantages collectifs, ou est au courant de tout changement à cet égard, la lettre de demande d'informations en faisant foi.

Pour avoir un meilleur accès à l'information sur les avantages, notamment sur leurs coûts et leur utilisation, les syndicats ou les associations peuvent négocier l'inclusion dans la convention collective de clauses sur une procédure de communication de l'information et d'examen conjoint. La clause ci-après a été négociée par l'association du personnel académique de l'Université Queen's pour qu'elle puisse obtenir, sur une base régulière, des informations détaillées sur les résultats financiers et sur l'expérience du régime d'avantages collectifs.

[TRADUCTION] Les parties conviennent de mettre sur pied un comité mixte des avantages chargé de les informer sur le fonctionnement de tous les régimes d'avantages (sauf le régime de retraite). Les parties doivent nommer trois (3) représentants chacune. Le comité doit tenir périodiquement des réunions à la demande de l'une ou l'autre partie et au moins une fois l'an. Il a le mandat suivant :

- a) recevoir, de l'Université et des assureurs, des rapports financiers indiquant les demandes de remboursement déposées, les dépenses engagées et les réserves de chaque régime;*
- b) fournir des commentaires à l'Université sur des modifications souhaitables aux régimes;*
- c) conseiller les parties sur toute décision de lancer un appel d'offres public relativement à la prestation des avantages;*
- d) conseiller les parties quant au besoin de retenir les services de consultants; et*
- e) conseiller les parties sur toute bonification ou tout ajout à apporter aux régimes et sur leurs coûts respectifs.*

Maintien des avantages

Les coûts du maintien des niveaux d'avantages établis sont souvent une importante pomme de discorde entre les administrations et les syndicats ou associations de personnel académique, et occasionnent une différence majeure dans leurs pratiques respectives d'établissement des coûts. Cela tient à un écart prononcé entre les avantages fournis et les coûts d'acquisition. Par exemple, bien que le syndicat ou l'association ne propose aucun changement aux avantages pendant la durée de la convention collective, il se peut que leurs coûts grimpent. Du point de vue du syndicat ou l'association, le fait qu'ils n'aient déposé aucune proposition pour bonifier les avantages signifie que la question des coûts n'a pas à être négociée collectivement. Du point de vue de l'établissement d'enseignement, les augmentations des coûts sont des considérations budgétaires importantes, mais pas plus pertinentes que toute autre pression à la hausse sur ses coûts de fonctionnement général.

Comptes de dépenses de santé

Les assureurs proposent un éventail de plus en plus étendu de produits et de services en sus des régimes d'avantages collectifs standards. Divers régimes offrent notamment plus de flexibilité grâce à un menu d'options. Les comptes de dépenses de santé se caractérisent aussi par plus de flexibilité pour l'employé dans la gestion de ses dépenses de santé. Si l'employeur est responsable de maintenir des niveaux d'avantages établis, il peut obtenir une meilleure idée de ses coûts en optant pour les comptes de dépenses de santé, car il n'a qu'à s'engager à y injecter une somme donnée chaque année plutôt qu'à maintenir un niveau établi d'avantages à un coût soumis à des pressions inflationnistes. Les employés peuvent voir les nouveaux produits tel le compte de dépenses de santé comme une excellente solution de rechange à un régime d'avantages collectifs dont ils ne se prévalent peut-être pas. En établissant les coûts des avantages et en analysant les données d'expérience provenant des demandes de remboursement, l'équipe de négociation du syndicat peut alors disposer d'un outil précieux pour déterminer la valeur des avantages pour l'ensemble de l'unité de négociation. En général, le coût des avantages collectifs représente une plus grande valeur collective, surtout si le coût du maintien des avantages à moyen terme est inclus dans l'analyse.

Consultants en assurance et courtiers d'assurance au service du syndicat

Les fédérations provinciales de syndicats et d'associations d'enseignants retiennent parfois les services de consultants en assurance pour qu'ils conseillent les associations et les syndicats sur les tendances en matière de couvertures d'assurance et sur leurs coûts. Ces consultants peuvent être des personnes-ressources indépendantes extrêmement précieuses pour connaître les tendances dans les coûts et autres nouveautés dans l'industrie. Néanmoins, pour obtenir les informations sur les coûts, les syndicats et les associations doivent encore se tourner vers les employeurs, qui s'adresseront ensuite aux prestataires, vu que chaque établissement d'enseignement présente un tableau différent sur le plan de l'utilisation des avantages et des primes qui s'y rapportent.

Considérations se rapportant à des avantages particuliers

Assurance médicaments

Les assurances médicaments offrent des couvertures très variables, dont les primes fluctuent aussi considérablement. La facture de la couverture des médicaments sur ordonnance a été l'un des principaux facteurs de la hausse des coûts de la plupart des régimes d'avantages au Canada. Le coût de la couverture des médicaments – surtout des médicaments spécialisés comme les médicaments biologiques dérivés de cellules vivantes employés dans le traitement de maladies chroniques complexes ou rares, tels le cancer, l'arthrite rhumatoïde, l'hémophilie et le VIH – a augmenté à des taux bien au-delà du taux d'inflation. En réaction à cette poussée des coûts, les employeurs se sont efforcés plus particulièrement de mettre en œuvre ou de négocier des dispositions encadrant les coûts de l'assurance médicaments. Par exemple, ils ont plafonné les remboursements ou instauré un mécanisme de partage des coûts des primes.

Si le syndicat ou l'association s'attendent à ce que l'employeur cherche à leur soutirer des concessions relativement à l'assurance médicaments, ils peuvent obtenir des données d'expérience plus détaillées des demandes de remboursement présentées par les membres de l'unité de négociation, dans le but d'évaluer les facteurs contribuant aux hausses des coûts des primes. Cependant, il suffit d'avoir les informations concernant les coûts mensuels des primes de l'assurance médicaments pour construire le modèle de l'année de référence.

Assurance maladie complémentaire

L'assurance maladie complémentaire couvre toute une gamme de services comme les services paraprofessionnels, les chambres d'hôpital à deux lits, les traitements de massothérapie et les services d'un psychologue. L'assureur peut regrouper ces avantages individuels dans une prime unique ou en ventiler les coûts. De façon générale, plus elle dispose d'informations détaillées, plus l'équipe de négociation peut comparer le rapport coût-valeur des différents avantages.

Assurance invalidité de longue durée

Comme dans le cas de l'assurance médicaments, les hausses des coûts de l'assurance invalidité de longue durée (ILD) ont été supérieures à celles de l'indice des prix à la consommation (IPC). Cette escalade des coûts tient à plusieurs facteurs, le principal étant les récentes demandes d'indemnisation. Il est plus complexe d'établir le rapport coût-valeur de l'assurance ILD étant donné les importantes incidences fiscales selon le payeur des primes. Si l'employeur paie les primes, l'assurance ILD est habituellement considérée comme un avantage lié au salaire, de sorte que l'employé doit payer de l'impôt sur les indemnités reçues. En revanche, si l'employé paie les primes en entier, les coûts sont exclus du modèle de l'année de référence, et l'employé ne paie généralement pas d'impôt sur les indemnités reçues.

Le modèle de l'année de référence n'inclut pas les primes payées par les employés, mais l'équipe de négociation voudra peut-être recueillir quand même l'information sur les coûts de l'assurance ILD, compte tenu de l'importance de cet avantage et des coûts élevés des primes.

Avantages prévus par la loi

Les équipes de négociation n'abordent habituellement pas la question des avantages prévus par la loi, parce qu'ils ne sont pas des conditions d'emploi négociées. Néanmoins, ces avantages sont inclus dans le modèle de l'année de référence pour saisir la structure de la rémunération globale. Les changements dans l'obligation de l'employeur d'assumer le coût des avantages prévus par la loi, comme les augmentations des taux du Régime de pensions du Canada, ont un effet sur le contexte de négociation. Il importe donc que les dirigeants syndicaux considèrent que ces coûts de rémunération font partie du régime de rémunération globale.

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
Dépend	Assurance-emploi		Saisir le MRAA qui se trouve dans le site Web de la CAEC.
Oui	Impôt-santé des employeurs		
Dépend	Régime de pensions du Canada		Saisir le MGAP qui se trouve dans le site Web de l'ARC ¹³ .
Oui	Indemnisation des accidents de travail		

13. Se reporter au <https://www.canada.ca/en/revenue-agency.html> de l'Agence du revenu du Canada et au <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/tax/businesses/topics/payroll/payroll-deductions-contributions/canada-pension-plan-cpp/cpp-contribution-rates-maximums-exemptions.html> du Gouvernement du Canada présentant les taux de cotisations au RPC.

Certaines conventions collectives mentionnent l'obligation de l'employeur d'assumer le financement des avantages prévus par la loi et de remettre en temps opportun la quote-part de l'employé dans ces avantages. Pour les équipes des syndicats et des associations chargées d'établir les coûts, il est moins important de connaître les formules de calcul des coûts que de recueillir des informations sur le montant total payé pour chaque avantage par l'employeur au nom des membres de l'unité de négociation.

De nombreux éléments des avantages prévus par la loi méritent une attention particulière.

Régime de pensions du Canada (RPC)

Le gouvernement fédéral fixe les taux de cotisations au RPC, notamment le maximum des gains annuels ouvrant droit à pension (MGAP). Les employés et les employeurs ne versent aucune cotisation sur les gains en sus du MGAP. Les paiements au RPC sont un avantage lié au salaire si le salaire annuel moyen (moins l'exemption de base annuelle) dans l'unité de négociation est inférieur au MGAP.

Assurance-emploi

Les employés et les employeurs cotisent au programme d'assurance-emploi (AE). La Commission de l'assurance-emploi du Canada (CAEC) fixe le taux de cotisation annuel et le maximum de la rémunération annuelle assurable (MRAA). Si le salaire annuel moyen des membres de l'unité de négociation dépasse le MRAA, la cotisation à l'AE n'est plus un avantage lié au salaire dans le modèle de l'année de référence.

Impôt-santé des employeurs

Le 1^{er} janvier 2019, la Colombie-Britannique a emboîté le pas à quelques autres provinces et a adopté un impôt-santé des employeurs (ISE) afin de soutenir le financement de son régime de soins de santé¹⁴. La formule de calcul de l'ISE varie selon la province, mais le modèle de base est une taxe sur la masse salariale fondée sur la rémunération globale (tous les salaires et avantages). C'est pourquoi l'ISE a un effet cumulatif plus grand qu'un avantage type lié au salaire. Aux fins de la construction du modèle d'établissement des coûts, il suffit de traiter l'ISE comme un avantage lié au salaire.

Indemnisation des accidents du travail

Les cotisations aux régimes provinciaux d'indemnisation des accidents du travail sont des taxes sur la masse salariale fondées sur une formule complexe de classification par industrie et par expérience. Pour construire le modèle de l'année de référence, il faut connaître le montant total des cotisations versées par l'employeur pour les membres de l'unité de négociation. Il est peu probable que l'employeur dispose de cette information à l'échelle d'un employé ou de l'unité de négociation, par conséquent que le syndicat devra peut-être estimer la part appropriée des paiements totaux de l'employeur pour tous les employés. En tant que taxe sur la masse salariale, cet avantage prévu par la loi est lié au salaire et doit donc être inclus dans le modèle, car il fait partie du facteur de cumul.

Prestations de retraite

Aux fins de la construction du modèle de l'année de référence, il est possible d'établir le coût des prestations de retraite versées quand la convention collective indique clairement le taux de cotisation de l'employeur. La comptabilisation des paiements spéciaux de solvabilité ou des paiements faits pour combler le déficit actuariel des régimes de retraite à prestations définies dépasse le cadre de l'établissement du modèle de l'année de référence et l'équipe de négociation du syndicat devrait solliciter les conseils d'un actuaire dans ces situations.

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
Généralement oui	Taux de cotisation de l'employeur		Critères d'admissibilité, taux de cotisation au-dessus et au-dessous du MGAP.

Les prestations de retraite sont habituellement un avantage lié au salaire et les taux de cotisation varient souvent pour les gains au-dessous et au-dessus du maximum des gains annuels ouvrant droit à pension (MGAP) fixé par le gouvernement fédéral (voir le paragraphe sur le RPC plus haut)¹⁵. Seules les cotisations de l'employeur sont

14. Les autres provinces ayant mis en place un impôt-santé des employeurs sont l'Ontario, le Québec, le Manitoba et Terre-Neuve-et-Labrador, et tout récemment la Colombie-Britannique.

15. Selon les taux d'accumulation des prestations définies, certains employés touchant une rémunération élevée peuvent atteindre le maximum annuel de cotisation de retraite permis en vertu des règles sur les prestations de retraite de l'Agence de revenu du Canada. (Ce maximum est distinct du MGAP du RPC.) À moins que le *salaire moyen* des membres de l'unité de négociation donne lieu à des cotisations supérieures au maximum de l'ARC, les prestations de retraite demeurent généralement des avantages liés au salaire.

comptabilisées dans le modèle d'établissement des coûts, et ces cotisations ne sont pas toujours indiquées dans la convention collective. À ce stade-ci, l'équipe chargée d'établir les coûts devrait aussi prendre note des critères d'admissibilité et d'autres facteurs susceptibles d'influer sur les coûts annuels totaux de cet avantage.

Allocations et paiements annuels

Les paiements annuels peuvent être le fait d'avantages ponctuels, comme le remboursement des frais de déménagement, et d'allocations versées en continu. Déterminez chaque source possible d'allocation et notez des informations à son sujet. Inscrivez-la sur une ligne distincte de la feuille de calcul. Le syndicat peut choisir d'inclure dans le modèle de l'année de référence certaines allocations, comme les allocations pour les dépenses professionnelles et le paiement des frais de scolarité des personnes à charge, même si elles ne constituent pas une rémunération du personnel selon les règles de l'Agence de revenu du Canada.

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
	Dépenses professionnelles		La plupart des allocations de dépenses professionnelles annuelles ne constituent pas une forme de rémunération au sens propre, mais compte tenu de leur importance pour le personnel académique, ces dépenses devraient faire partie du modèle d'établissement des coûts.
	Frais de scolarité		Certaines ententes peuvent exonérer d'impôt cet avantage, de sorte qu'il ne constitue pas, en théorie, une rémunération. Peu importe le traitement fiscal, il est approprié d'inclure cet avantage dans le modèle de l'année de référence.
	Allocation d'études		
	Frais de garde d'enfants		
	Autre		

Autres avantages

L'équipe chargée d'établir les coûts peut inscrire des avantages qui n'entrent dans aucune catégorie établie dans la présente partie, comme les avantages payés en espèces prévus dans les conventions collectives. À la suite des notes prises dans cette rubrique, des questions précises sur les coûts annuels totaux de ces avantages devraient être posées dans la lettre de demande d'informations envoyée à l'employeur.

Avantages postérieurs à l'emploi

Il peut être difficile d'établir les coûts des avantages postérieurs à l'emploi – comme les indemnités de cessation d'emploi et d'autres avantages qui s'accumulent au fil du temps, mais ne sont payés qu'à la fin de la relation d'emploi – en tant que nouvelles propositions. L'employeur peut inclure dans son budget les engagements cumulatifs au titre de la rémunération différée et, par conséquent, fixer le coût des propositions en fonction de paiements ultérieurs susceptibles d'être relativement assez élevés. Cependant, le modèle de l'année de référence saisit la rémunération réellement versée pendant la période de référence, comme l'année scolaire précédente. Dans le cas des avantages postérieurs à l'emploi existants, les données d'expérience pour l'année précédente peuvent indiquer le coût annuel total et une estimation du taux type de l'indemnité de cessation d'emploi des membres de l'unité de négociation.

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
	Cessation d'emploi		Taux de l'indemnité pour les employés admissibles.
	Avantages des retraités		

Composition de l'unité de négociation

La définition d'un profil précis de l'unité de négociation est l'une des principales, et peut-être des plus essentielles, étapes du processus d'établissement des coûts. L'unité de négociation est composée de l'ensemble du personnel académique régi par les conditions fixées dans la convention collective. L'administration peut tenir compte des « effets de débordement » des négociations avec le personnel académique sur d'autres groupes d'employés, mais le modèle d'établissement des coûts devrait porter uniquement sur les membres de l'unité de négociation.

Étendue de l'unité de négociation et types de nominations

L'étendue de l'unité de négociation est généralement décrite dans la clause de la convention collective intitulée « Reconnaissance ». Cependant, pour établir les coûts, il faut disposer de renseignements particuliers sur les caractéristiques de chaque catégorie ou classe d'employés membres de l'unité. À titre d'exemple, certaines associations représentent des employés ayant des nominations très diverses, comme le personnel académique contractuel, les professeurs permanents et dans des postes menant à la permanence, ainsi que les bibliothécaires et les archivistes. Chaque type de nomination a son modèle de rémunération propre, qui influe considérablement sur les estimations des coûts.

Si les unités de négociations sont composées uniquement d'employés ayant une nomination donnée, il y aurait lieu de construire un modèle distinct (feuille de calcul) pour chaque unité. Cependant, même si des employés nommés à divers titres font partie de la même unité de négociation ou sont régis par la même convention collective, il pourrait être approprié de construire des modèles distincts pour chaque structure de rémunération. En matière d'établissement des coûts, il faut habituellement tenter de dégager un équilibre entre la simplicité des caractéristiques de l'employé « moyen » et la complexité des classifications d'emplois plus détaillées et individuelles. Pour déterminer comment utiliser le modèle d'établissement des coûts le mieux possible et s'il y a lieu de construire un modèle par type de nomination, il faut d'abord cerner et inscrire les éléments de rémunération de chaque type de nomination (étape 1 du modèle d'établissement des coûts). Autre facteur important, les activités assorties à chaque nomination, particulièrement les écarts dans la charge de travail, notamment en enseignement.

Étape 1 – Structures de rémunération et types de nominations

Dans les notes sur la rémunération, particulièrement si les unités de négociation regroupent des employés ayant des types de nominations variés, il convient de déterminer les éléments de rémunération par type de nomination.

	Personnel académique contractuel	Nomination continue	Pleines responsabilités	Bibliothécaire/archiviste
Salaire	Par cours donné	% d'ETP	Annuel	Annuel
Assurance maladie complémentaire Médicaments Paraprofessionnels Soins dentaires ILD	Admissible? Paiement tenant lieu de l'avantage?	Admissible? Paiement tenant lieu de l'avantage?	Paiement des primes Niveaux des avantages	Paiement des primes Niveaux des avantages
Régime de retraite À prestations définies ou à cotisations définies	Admissibilité?	Accès?	Taux de cotisation Employé Employeur	Taux de cotisation Employé Employeur
Allocations Dépenses professionnelles Garde d'enfants Soutien pour les frais de scolarité	Au prorata?	Au prorata?	Liées à l'augmentation générale de salaire?	Liées à l'augmentation générale de salaire?
Suppléments de rémunération Prime de surcharge				

Les informations requises pour calculer le coût annuel total de chaque élément de rémunération varient probablement par type de nomination, tout comme celles sur la composition de l'unité de négociation.

Étape 2 – Demandes d'informations et droits à l'information du syndicat

L'accès des syndicats aux informations sur les conditions de travail et la composition de l'unité de négociation¹⁶ est un droit bien établi dans l'ensemble des provinces et territoires du Canada. Ce droit est un corollaire du principe de l'« obligation de négocier »¹⁷ et une caractéristique essentielle de la négociation de bonne foi. La « bonne foi » est un fondement du cadre juridique de la négociation collective. Le refus d'un employeur de communiquer au syndicat les informations dont il a besoin pour préparer la négociation et prendre des décisions éclairées sur ses propositions de négociation peut être assimilé à une négociation de mauvaise foi et, de là, à une pratique de travail déloyale. Dans l'affaire *DeVilbiss (Canada) Ltd.*, l'arbitre de la commission des relations de travail a fait l'analyse suivante de la question de l'accès du syndicat à l'information :

[TRADUCTION] Le défaut, par l'intimée, de communiquer au plaignant, comme celui-ci le lui avait demandé à la première rencontre, des informations existantes sur la rémunération et sur la classification, est également préoccupant. Surtout dans le cas d'une « première convention collective », il n'est guère surprenant qu'un plaignant ne puisse déposer une revendication monétaire complète tant qu'il ne connaît pas les taux de salaire payés par l'intimée et le détail de sa structure d'emploi. Pour avoir une discussion rationnelle et éclairée, un syndicat doit avoir ces informations en main; par conséquent, cet aspect de l'obligation renforce la nécessité de la communication de l'information. En tant que principe général, si les parties doivent se livrer bataille sur le terrain financier, leurs désaccords devraient être réels et bien définis. Il est carrément idiot de laisser un syndicat « dans le noir » en ce qui concerne le caractère équitable de l'offre d'un employeur parce qu'il ne dispose pas de suffisamment d'informations pour pleinement évaluer les retombées de l'offre sur les membres de l'unité de négociation. De plus, un syndicat a une obligation envers tous les employés membres de l'unité de négociation et doit donc considérer au premier chef l'égalité de traitement¹⁸.

Cela ne signifie pas que le droit à l'information des syndicats est illimité et que l'obligation des employeurs de communiquer des informations non sollicitées est limitée. L'employeur n'est nullement tenu de communiquer des informations qui n'ont pas trait aux négociations, ou à des propositions particulières, et ne peut fournir des informations qu'il ne recueille pas. De même, les syndicats doivent s'abstenir de présenter des demandes d'informations tellement larges qu'elles constituent une recherche à l'aveuglette. L'employeur a aussi le droit d'imposer au syndicat des frais raisonnables pour répondre à sa demande d'informations.

Pour donner plus de force à sa demande d'informations en vue de la négociation, le syndicat peut décrire clairement, précisément et en détail les informations dont il a besoin pour appuyer des décisions rationnelles et éclairées à partir d'estimations de coûts exactes.

Stratégies pour une meilleure communication de l'information

Une demande d'informations efficace s'appuie sur les notes détaillées prises à l'étape de la détermination des divers éléments de rémunération figurant dans la convention collective. Le processus d'établissement des coûts a pour but de calculer le coût annuel total de chaque élément. Quelles sont les informations nécessaires pour calculer le coût annuel total? Plus la question à ce sujet détaille et précise ces informations, et plus la demande d'informations est solide. Deux concepts importants liés à l'établissement des coûts orientent les demandes d'information concernant les coûts de rémunération, à savoir : 1) la **date de captation**, et 2) la **période de référence**.

La date de captation désigne la date précise de l'obtention de données sur les conditions d'emploi ou de faits sur l'unité de négociation. Par exemple, pour obtenir les données les plus exactes sur les coûts des primes de l'assurance maladie complémentaire, le syndicat devrait demander à connaître la prime mensuelle au dernier jour de la convention collective en vigueur. La photographie obtenue est une meilleure indication que le paiement annuel total au titre des

16. Les associations n'étant pas accréditées pour négocier en vertu d'une loi sur les relations de travail ont un accès à l'information plus limité.

17. *Actualité en négociation* « La communication d'informations à l'association » Association canadienne des professeures et professeurs d'université, avril 2016.

18. *United Electrical, Radio and Machine Workers of America v. DeVilbiss (Canada) Ltd.*, [1976] CRTO. Le droit à l'information d'un syndicat considéré comme un élément de l'obligation de négocier de bonne foi qui échoit à l'employeur est discuté dans d'autres affaires, soit : *Pine Ridge District Health Unit* [1977] OLRBR, février 1965; section locale 30 du SCFP c. *Edmonton (ville d')* [1995] Alberta L.R.B.R. 102.

primes d'assurance dans l'année précédente, parce que les assureurs modifient souvent les taux des primes au moment du renouvellement annuel des contrats.

Cependant, pour calculer les coûts des avantages, il faut parfois circonscrire une période de référence – un temps plus long pour saisir toutes les activités de l'université ou du collègue et les coûts de rémunération totaux. Par exemple, le syndicat peut avoir repéré dans la convention collective qu'une charge d'enseignement supplémentaire peut donner droit à une rémunération additionnelle (une prime). Pour calculer le coût annuel total de cet élément de rémunération, il doit savoir combien de membres de l'unité de négociation ont reçu une prime au cours des douze derniers mois. Pour chaque prime versée, il devrait ainsi demander dans sa lettre le nom du bénéficiaire de la prime et son montant, le titre du cours à l'origine de la prime ainsi que la part de responsabilité dans la présentation du cours pour un trimestre donné.

Il se peut que toutes les informations demandées ne se trouvent pas dans les systèmes de paie et ne soient pas toutes recueillies par l'employeur. De même, l'employeur peut ne pas avoir recueilli les informations dans le format demandé. Les systèmes de paie et de ressources humaines ne sont pas conçus en vue de la négociation collective, de sorte que l'employeur ne pourra pas toujours être en mesure d'isoler des données particulières. Finalement, la lettre de demande d'informations doit être la plus claire et la plus précise possible afin que le syndicat puisse recevoir les informations dont il a besoin pour calculer le coût annuel total de chaque élément de rémunération.

Le syndicat ne peut s'attendre à ce que les informations reçues soient présentées selon sa préférence. Cependant, il pourra les adapter comme il lui conviendra pour estimer le coût annuel total de chaque élément de rémunération. (Un exemple de lettre de demande d'informations possible est présenté à l'annexe B.)

Étape 3 – Base de données de l'unité de négociation

La demande d'informations a un objectif crucial : recueillir des informations sur la composition de l'unité de négociation. Pour être en mesure d'effectuer l'étape 4, Sommaire des informations de base dans le modèle d'établissement des coûts, le syndicat devrait développer une base de données des membres du personnel académique et y inclure le plus possible d'informations sur l'unité de négociation parmi les suivantes :

1. Nom de l'employé
2. Salaire de base
3. Allocations administratives et autres
4. Rémunération au mérite dans l'année scolaire précédente
5. Salaire annuel total dans l'année scolaire précédente
6. Charge d'enseignement normale
7. Type de nomination / rang
8. Statut d'équivalent temps plein
9. Échelon ou années de service

Certains syndicats tiennent à jour des bases de données plus complètes et plus complexes. En estimant les coûts directement au moyen de la base de données du personnel, on peut obtenir des estimations détaillées du coût des augmentations salariales, surtout si la base de données est conçue pour tenir compte des points de bascule différentiels dans les modèles de progression professionnelle. Cependant, une base de données qui fournit la rémunération globale a une conception et une structure beaucoup plus évoluées. Le modèle de l'année de référence vise à dégager un équilibre entre des modèles salariaux très détaillés et une méthode fonctionnelle pour établir le coût de la rémunération globale.

Des administrations n'enregistrent ou ne suivent probablement pas les informations sur l'enseignement individuel (point 6 ci-avant). Même si elles suivent les cours donnés, elles tirent peut-être leurs données de sources ou de systèmes distincts qui ne peuvent pas les fusionner avec les données sur la paie. Pour cette raison, il est stratégique de demander les informations les plus détaillées possible, mais aussi de proposer une autre ventilation qui répondra à l'objectif de la demande. Dans le cas de l'enseignement, l'objectif n'est pas de créer une base de données détaillée sur l'enseignement individuel, mais de recueillir des données sur les activités afin de créer un modèle de la charge de travail moyenne des membres de l'unité de négociation. Si vous n'avez pas accès à l'information sur la charge d'enseignement normale individuelle, obtenez le nombre total de cours donnés par l'unité de négociation, puis calculez la moyenne par ETP.

Bien que les commissions du travail aient continuellement confirmé le droit à l'information des syndicats pour assurer des négociations de bonne foi et appuyer des discussions rationnelles et éclairées, les syndicats peuvent améliorer les pratiques de communication d'information en négociant l'insertion d'une obligation à cet effet dans la convention collective¹⁹.

Libellé des clauses des conventions collectives

Le numéro d'*Actualité en négociation de l'ACPPU* intitulé « La communication d'informations à l'association » renferme une foule d'exemples de libellé employés dans les conventions collectives pour assurer la communication d'informations appropriées. L'information sur les membres de l'unité de négociation et sur l'établissement d'enseignement est essentielle au processus d'établissement des coûts. Les associations de personnel académique peuvent négocier l'insertion dans la convention collective de libellé sur les contrats externes, particulièrement les prestataires d'avantages, comme il est indiqué dans la section sur la négociation des avantages.

Étape 4 – Sommaire des informations de base

À l'étape 4, on crée la feuille de calcul sur le sommaire des informations de base à partir des données de la base de données du personnel (voir la figure 3 ci-dessous)²⁰. Les feuilles Excel formatées servent d'outil générique à cette fin, mais il peut être nécessaire de les personnaliser selon la composition de l'unité de négociation. Il peut aussi être nécessaire d'effectuer manuellement des calculs ou d'utiliser d'autres sources de données, surtout pour les informations de base relatives aux cours et au salaire moyen par cours.

Figure 3 : Sommaire des informations de base

Période de référence		Date de captation	
Employés à plein temps		Coûts annuels totaux des salaires de base	
Employés à temps partiel			
Effectif total		Salaire annuel moyen par effectif total	
Équivalents temps plein (ETP)		Salaire annuel moyen par ETP	
Total de cours (crédits) présentés			
Moyenne de cours (crédits) par ETP		Salaire moyen par cours	

Période de référence : Principale période de référence employée dans la collecte des données d'expérience, habituellement l'année scolaire de 12 mois précédant l'expiration de la convention collective.

Employés à plein temps : Dénombrement des employés nommés à plein temps (ETP=1,0).

Employés à temps partiel : Dénombrement des employés nommés à temps partiel (ETP < 1,0).

Effectif total : Somme des employés à plein temps et des employés à temps partiel.

Équivalents temps plein (ETP) : Mesure pondérée des membres de l'unité de négociation qui établit la proportion d'employés à temps partiel par l'ETP associé à leur nomination.

Total de cours (crédits) présentés : Mesure du nombre total de cours (ou de crédits académiques) présentés par des membres de l'unité de négociation.

19. *Actualité en négociation* « La communication d'informations à l'association », Association canadienne des professeures et professeurs d'université, avril 2016.

20. Si des différences émergent entre les structures de rémunération en fonction des divers types de nominations et qu'elles justifient la construction de modèles d'établissement des coûts par type de nomination, il y aurait lieu de diviser la base de données et d'employer des feuilles de calcul distinctes pour chaque type de nomination. Cette division devra être répétée dans tout le cadre et entraîner la construction d'un modèle de l'année de référence par type de nomination.

Moyenne de cours (crédits) par ETP : Ratio (*cours/ETP*) qui fournit la charge de travail moyenne par ETP.

Date de captation : Date de la collecte des données à un moment précis.

Coûts annuels totaux des salaires de base : Mesure de la masse salariale normale totale pour les membres de l'unité de négociation.

Salaires annuels moyens par effectif total : Coûts des salaires de base divisés (pondérés) par l'effectif total²¹.

Salaires annuels moyens par ETP : Coûts des salaires annuels de base divisés (pondérés) par l'ETP total. Ce chiffre est généralement plus élevé que le salaire annuel moyen par effectif total.

Salaires moyens par cours : Unité de coût de base (la plus faible) employée plutôt que le coût de la rémunération horaire dans le modèle de l'année de référence adapté au secteur de l'éducation postsecondaire.

Module – Établissement des coûts des modèles salariaux et des primes de progression professionnelle

Certains établissements d'enseignement postsecondaire sont dotés d'une grille salariale traditionnelle, dans laquelle le salaire d'un employé passe automatiquement d'un échelon à l'échelon suivant en fonction d'intervalles déterminés. Cet avancement est fonction du temps plutôt que du rendement ou du mérite.

D'autres modèles salariaux présentent diverses combinaisons des primes de progression professionnelle (également appelée « progression dans le rang »), de la rémunération au mérite ou d'autres rémunérations au rendement. Ils ne comportent pas de grille salariale et ont généralement en commun plusieurs caractéristiques. Ils peuvent comporter un plancher salarial et un plafond salarial par rang académique. La plupart des modèles salariaux sans grille comprennent des primes de progression professionnelle et des points de bascule à des niveaux de salaire ou d'ancienneté précis²².

Établissement des coûts et progression dans le rang

Les associations de personnel académique et la plupart des administrations ont des visions fondamentalement différentes des conséquences sur les coûts des modèles de progression dans le rang (PDR) et sur le rôle de ces modèles dans l'écosystème financier de la négociation collective. Dans sa décision de 1982 au sujet d'un différend à l'Université de Toronto, l'arbitre Burkett a reconnu la nature du différend et souscrit au point de vue de l'association concernant la PDR.

[TRADUCTION] Avant d'exposer les positions respectives des parties, il faut décrire sommairement le régime de progression dans le rang (PDR) en place à l'université. Même si les parties conviennent que ce régime doit être maintenu, elles ne s'entendent pas sur l'opportunité d'inclure la valeur des augmentations pour la PDR dans le calcul de la valeur de l'offre de l'université. Plus important encore, il existe un profond désaccord entre elles concernant la saisie des augmentations moyennes pour la PDR dans les calculs visant à déterminer la position relative dans le temps des salaires versés au corps professoral de l'Université de Toronto par rapport à la rémunération d'autres groupes dans la société ou à la fluctuation de l'indice des prix à la consommation.

Le comité du budget avait initialement formulé une recommandation favorable au régime de PDR, présentant les augmentations comme des fonds pour « l'avancement professionnel », et je suis convaincu que l'augmentation annuelle pour la PDR est accordée, lorsqu'elle est méritée, à cette fin. Par conséquent, le but de l'augmentation pour la PDR n'est pas d'augmenter les échelles salariales, mais de reconnaître le mérite de chaque membre du corps professoral en le faisant passer d'un échelon à un autre dans l'échelle salariale. L'ascension de l'échelle salariale se fait au moyen d'une augmentation annuelle d'un montant précis. Il s'ensuit que seule la valeur de l'augmentation devrait être incluse pour déterminer l'évolution des salaires des professeurs au fil du temps²³.

Cette interprétation du régime de PDR et ce point de vue quant à sa place dans les modèles salariaux du corps professoral ont été en grande partie confirmés par la plupart des décisions rendues dans l'arbitrage de différends.

21. Le salaire annuel moyen par effectif total sert essentiellement à déterminer si certains avantages prévus par la loi (RPC et AE) sont liés au salaire ou supérieurs au maximum annuel.

22. Pour une étude des modèles salariaux dans les universités, CHANT, John. « How We Pay Professors and Why It Matters », dans *The Education Papers*, éditions C.D. Howe, 2005.

23. BURKETT, Kevin. *University of Toronto and University of Toronto Faculty Association*, non publiée, 1982.

Toutefois, cette position défendue par les associations présente des failles importantes. Premièrement, toute modification proposée aux formules de PDR expose le modèle entier à des arguments selon lesquels il s'agit d'une revendication financière du syndicat. Le juge en chef Winkler a mis le doigt sur ce danger dans sa décision arbitrale rendue en 2006 dans une affaire mettant en cause l'Université de Toronto.

[TRADUCTION] En ce qui a trait aux propositions concurrentes sur la PDR, compte tenu du fait que cela devrait être une augmentation pour deux ans, nous concluons que la proposition de l'université de faire une affectation spéciale au fonds commun pour la PDR s'apparente d'avantage au résultat négocié probable que la proposition de l'association d'augmenter les fonds respectifs à hauteur d'un pour cent du salaire. Nous avons étendu l'application de conditions égales à la deuxième année ou de la convention. Le fonds commun pour la PDR a, depuis sa création, visé à assurer que les membres du corps professoral soient récompensés pour leurs réalisations méritoires. À cet égard, tandis que les montants de PDR ont à la fois pour effet d'augmenter le salaire de base des membres du corps professoral ponctuellement, au moment de leur attribution, puis en continu, au moment des augmentations générales de salaire, le fonds commun n'a jamais été lié précisément au salaire total. La proposition de l'association d'augmenter le fonds commun pour la PDR par les sommes suggérées a des ramifications qui doivent être évaluées quant à son effet sur l'aspect financier global de la relation²⁴.

Deuxièmement, les modèles salariaux incluant la PDR n'ont pas réussi à s'autofinancer. En théorie, les primes de progression professionnelle ne sont pas censées induire une augmentation globale de la masse salariale, en raison des différences entre les salaires élevés des professeurs prenant leur retraite et ceux bien moindres des nouvelles recrues. Il existe une foule de raisons qui expliquent l'incapacité des modèles de s'autofinancer. D'abord, les nouveaux professeurs ont été engagés à des salaires dépassant de loin les planchers salariaux au rang de professeur adjoint, de sorte que cet écart réduit considérablement, voire élimine, les économies découlant des départs à la retraite. Puis, l'abolition de la retraite obligatoire a amené les professeurs au sommet de l'échelle salariale à poursuivre leur carrière.

Face à l'échec de l'autofinancement des primes de progression professionnelle ou des régimes de PDR, les administrations ont considéré que cet élément du modèle salarial avait une incidence réelle sur les coûts de rémunération. En 2010, dans son mémoire présenté à l'arbitre Teplitsky dans un arbitrage de différends, l'Université de Toronto a fait valoir cette position comme suit :

[TRADUCTION] Bien que peu de temps après la mise en place des régimes de PDR dans les années 1970, on ait espéré que les sommes qui y étaient consacrées puissent être « recouvrées » dans le budget de fonctionnement par la différence entre les coûts salariaux éliminés par les retraites et ceux des nouveaux professeurs embauchés, ce modèle de recouvrement n'a jamais été pleinement réalisé et n'a plus d'application véritable à l'Université depuis de nombreuses années. Dans le modèle budgétaire actuel, les divisions doivent financer toutes les augmentations salariales de la même façon qu'elles financent d'autres augmentations ou dépenses, en puisant dans le budget de fonctionnement global. L'idée que les retraites financent l'augmentation pour la PDR ou pour toute autre augmentation salariale a été évacuée; l'impact de facteurs tels l'élimination de la retraite obligatoire dans le faible nombre de départs à la retraite qui s'est ensuivi, la hausse sensible des salaires d'entrée au cours des quelque vingt dernières années et d'autres variables dans l'effectif ont sonné le glas de cette approche²⁵.

Alors que les associations de personnel académique devraient persister à revendiquer l'exclusion des primes de progression professionnelle et des régimes de PDR de l'examen de l'aspect financier des propositions de négociation, les administrations continueront, pour leur part, à contester ces modèles et à tenter d'en compenser les coûts par des ponctions dans d'autres éléments de rémunération. Les efforts pour étendre la place qu'occupent les augmentations au mérite dans les modèles salariaux qui combinent la PDR et le mérite pourraient aboutir à des procédures d'arbitrage visant à réviser tout le modèle salarial et à en établir les coûts.

24. WINKLER, Warren. *The Governing Council of the University of Toronto and the University of Toronto Faculty Association*, 2006, p. 12.

25. BROOKS, John. « University Arbitration Brief », dans *University of Toronto and University of Toronto Faculty Association*, Hicks Morley Hamilton Stewart Storie LLP, 2010, p. 21, paragraphe. 35.

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							
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

Partie 4 : Établissement des coûts pendant les négociations

Aide-mémoire – Résumé de la partie 4

La partie 4 porte sur l'utilisation du modèle de l'année de référence en tant que point de repère pour établir les coûts des propositions de négociation. Les deux méthodes principales pour rendre compte des coûts sont :

1. La méthode par les **flux de trésorerie**, qui présente l'« argent frais » requis pour mettre en application les changements dans une année, ou pendant toute la durée de la convention collective. Sa valeur totale est exprimée en dollars.
2. La méthode du **taux final**, qui présente les changements continus à la structure de rémunération. Le taux final est exprimé en pourcentage d'augmentation de la rémunération globale.

Lorsque l'on veut établir les coûts de propositions pluriannuelles, il importe de tenir compte des effets cumulatifs des changements continus apportés à la rémunération.

La partie 4 compte plusieurs modules spéciaux traitant des sujets suivants :

1. L'établissement des coûts des changements dans les droits du personnel;
2. L'établissement des coûts de l'effectif professoral;
3. L'établissement des coûts des changements touchant les congés rémunérés et les congés non rémunérés.

Il arrive que les changements ne donnent pas lieu à une augmentation de la rémunération individuelle, mais qu'ils aient **des retombées sur les hypothèses sous-jacentes** sur la composition de l'unité de négociation. Si un changement implique qu'il faut plus d'enseignants pour donner les cours, il aura une répercussion majeure sur la masse salariale de l'unité de négociation.

Il arrive également que le renforcement des droits du personnel n'entraîne pas une hausse des coûts directs, mais limite les droits de la direction de conduire unilatéralement les affaires de l'université ou du collège. En général, les employeurs résistent vigoureusement à tout changement susceptible de restreindre leurs droits, même s'il ne s'accompagne d'aucun coût direct ou immédiat. Cependant, **l'influence de l'établissement des coûts a des limites** et l'issue sera alors fonction du **pouvoir de négociation** du syndicat.

La partie 4 se penche sur l'utilisation du modèle de l'année de référence et des informations sur la rémunération recueillies pendant le processus de négociation. L'objectif fondamental de l'établissement des coûts des propositions de négociation est d'estimer le montant d'« argent frais » requis pour mettre en application chaque changement proposé aux conditions en vigueur de la convention collective. Le modèle de l'année de référence sert de point de repère pour déterminer l'écart ou le coût relatif de chaque changement proposé. Les sujets traités dans les pages qui suivent sont :

1. L'importance d'établir systématiquement les coûts des propositions de négociation;
2. L'utilisation de la feuille de calcul pour établir le coût des propositions;
3. Les considérations spéciales qui interviennent dans l'établissement des coûts des propositions pendant les négociations, particulièrement celles qui ont trait à :
 - a. L'établissement des coûts des changements dans les droits du personnel stipulés dans la convention collective;
 - b. L'établissement des coûts des changements dans l'effectif académique;
 - c. L'établissement des coûts des changements dans les congés rémunérés et dans les congés non rémunérés.

Cadre d'utilisation du modèle de l'année de référence pour établir les coûts des propositions

Le sommaire des coûts du modèle de l'année de référence, qui renferme des informations sur la rémunération, est le premier outil à employer pour établir l'impact financier des propositions de négociation sur la rémunération. Le sommaire des informations de base du modèle de l'année de référence sert de point de repère pour formuler les principales hypothèses comme la composition de l'unité de négociation et le nombre d'ETP, le nombre total de cours donnés par les membres de l'unité de négociation et le salaire de base moyen pondéré.

Sommaire des informations de base			
Période de référence		Date de captation	
Employés à plein temps		Coûts annuels totaux des salaires de base	
Employés à temps partiel			
Effectif total		Salaire annuel moyen par effectif total	
Équivalents temps plein (ETP)		Salaire annuel moyen par ETP	
Total de cours (crédits) présentés			
Moyenne de cours (crédits) par ETP		Salaire moyen par cours	

Les coûts de l'année de référence inclus dans le sommaire sont les valeurs de l'année de référence utilisées dans les deux dernières feuilles de calcul Excel intitulées « Impact de la convention collective » et « Sommaire des changements ». Pour chaque changement dans la rémunération, un processus systématique permet de calculer les impacts financiers des propositions de négociation, comme suit :

1. Calculer l'impact financier d'une augmentation générale de salaire sur le salaire de base.
2. Calculer les coûts cumulés des avantages liés au salaire.
3. Calculer les augmentations de coûts nouvelles et continues entraînées par les changements dans les avantages.
4. Calculer toute nouvelle augmentation des coûts entraînée par des changements ponctuels dans les avantages.
5. Calculer l'impact financier des réductions continues dans les avantages.
6. Calculer l'impact financier de réductions ponctuelles dans les avantages.

Ces calculs sont structurés dans la feuille de calcul intitulée « Impact de la convention collective ».

Augmentation générale de salaire	Valeur fixe					
	Pourcentage					
	Année de référence	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	Ajout au salaire de base	
					Total	%
Salaire de base						
Total des salaires de base						
Avantages liés au salaire						
Total partiel (salaires et avantages liés au salaire)						
% d'augmentation des salaires et avantages liés au salaire						
Changements proposés dans les avantages						
Améliorations continues						
<i>Proposition individuelle 1</i>						
<i>Proposition individuelle 2</i>						
Améliorations ponctuelles						
<i>Proposition individuelle</i>						
Réductions continues						
<i>Proposition individuelle</i>						
Réductions ponctuelles						
<i>Proposition individuelle</i>						
Total partiel (changements annuels dans les avantages)						
Flux de trésorerie (argent frais)					Ajout total au salaire de base	
% d'augmentation					Ajout en % au salaire de base	

Calcul et présentation des coûts des propositions pluriannuelles

Il existe deux méthodes principales pour rendre compte des coûts des propositions de négociation pluriannuelles, soit :

- La méthode par les flux de trésorerie (argent frais);
- La méthode du taux final (% d'augmentation).

La méthode par les flux de trésorerie donne la somme estimative nécessaire pour prendre en charge les coûts de mise en application des propositions de négociation. Les flux de trésorerie sont déterminés par le moment auquel surviennent les changements dans les coûts et il n'y a pas de distinction entre les augmentations du taux de base et les paiements ponctuels ou forfaitaires. Pour cette raison, cette méthode fournit d'importantes informations financières, mais ne reflète pas les changements structurels dans la rémunération.

La valeur en argent des flux de trésorerie associés aux changements continus dans le taux de rémunération de base est présentée séparément pour faire ressortir les coûts cumulés des changements continus dans le taux de rémunération de base.

Les « ajouts au salaire de base » reflètent les changements dans la structure de rémunération et les impacts financiers continus de ces changements. Les variations cumulatives du salaire de base indiquent la variation en pourcentage du taux de base lié au salaire sur la durée de la convention collective. La méthode du « taux final » illustre l'impact financier continu sur les années suivantes. Les deux méthodes de calcul des coûts fournissent des informations quelque peu différentes, mais importantes.

Calcul des coûts des propositions pluriannuelles

Dans les conventions collectives couvrant plusieurs années, les augmentations du salaire de base *s'additionnent à elles-mêmes* tout au long de la durée de la convention. Autrement dit, une augmentation accordée une année modifie le salaire de base, qui devient le « nouveau salaire de base » sur lequel l'augmentation de l'année suivante est calculée, et ainsi de suite pour chaque année de la convention. Il s'ensuit que, chaque année par la suite, le pourcentage d'augmentation s'applique à un montant plus élevé du salaire de base.

Voici un exemple qui montre bien le pouvoir du cumul des augmentations de salaire. Prenons une convention de trois ans dans laquelle des augmentations annuelles successives de 2 %, 2 % et 3 % ont été négociées. L'augmentation globale des salaires sur les trois ans de la convention est d'un peu *plus* de 7 %.

L'effet de ce cumul peut sembler faible – à peine quelques cents sur un dollar –, mais à l'échelle de l'unité de négociation, il peut représenter un montant élevé pour une organisation.

Revenons à notre exemple. Supposons que 150 employés touchent un salaire annuel moyen de 115 000 \$ au départ. Si l'on ne tient *pas* compte de l'effet de cumul, les coûts de rémunération annuels sur la durée de la convention collective sont estimés à près de 11 000 \$ de moins que les coûts réels une fois les augmentations cumulées. Bien sûr, nous ne faisons ici qu'illustrer l'effet d'augmentations cumulatives des salaires. Cependant, le principe du cumul s'applique aussi à tous les coûts liés au salaire qui connaissent des hausses pendant la durée de la convention.

Exemple – Augmentations de salaire cumulatives

Une université ou collège emploie 150 professeures et professeurs à un salaire annuel moyen de 115 000 \$. Les augmentations annuelles du salaire de base proposées pour les trois années de la convention sont respectivement de 2 %, 2 % et 3 %. Le pourcentage de l'augmentation totale pendant cette période atteindrait 7,16 % (et non 7 %).

	Initialement	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	Augmentation totale
% d'augmentation négocié		2%	2%	3%	7,16%
Salaire annuel moyen	115 000 \$	117 300 \$	119 646 \$	123 235 \$	8 235 \$
Masse salariale annuelle totale (150 employés)	17 250 000 \$	17 595 000 \$	17 946 900 \$	18 485 307 \$	1235 307 \$
Coût après augmentation de 7 % seulement					1207 500 \$
Écart annuel dû au cumul					27 807 \$

Établissement du coût des augmentations du salaire de base

Sur la ligne « Augmentation générale de salaire », entrez la valeur de l'augmentation générale de salaire annuelle pour chaque année. Les impacts de l'augmentation générale de salaire sur le salaire moyen et sur les coûts des salaires de base annuels sont calculés automatiquement et les résultats cumulatifs sont ensuite appliqués pour calculer les avantages liés au salaire. Les totaux partiels des coûts des salaires annuels et des avantages liés au salaire fondés sur l'augmentation générale de salaire proposée sont présentés, ainsi que la variation cumulative en pourcentage des salaires et des avantages liés au salaire. Les variations du taux de salaire de base n'ont aucun effet sur les avantages non liés au salaire. Par conséquent, les coûts des avantages non liés au salaire sont constants pour l'année de référence et pour les années subséquentes et ne figurent pas dans cette section de la feuille de calcul. Les changements apportés aux coûts des avantages sont calculés dans la prochaine section de la feuille de calcul.

Établissement du coût des changements dans les avantages

Les calculs des impacts financiers des changements dans les avantages, liés ou non au salaire, visent à déterminer le montant d'« argent frais » nécessaire. Les coûts des deux catégories d'avantages pour l'année de référence sont déjà intégrés dans le modèle de l'année de référence dans les coûts continus que l'employeur doit assumer au titre des avantages. Le calcul des changements dans les avantages a donc pour objet d'établir l'écart entre les coûts de chaque catégorie d'avantages et ceux de l'année de référence.

Les changements continus ou ponctuels dans les avantages sont calculés sur la base des informations contenues dans le modèle de l'année de référence pour chaque élément de rémunération. Ces changements peuvent être des augmentations ou des réductions dans les coûts des avantages. Ci-après figure la marche à suivre afin de calculer les coûts des changements dans les avantages pour des propositions individuelles. À noter que des calculs intermédiaires doivent être faits pour certains avantages – des étapes propres à un avantage particulier ou à une proposition de négociation donnée.

1. Inscrire sur une ligne séparée chaque changement proposé à des éléments individuels de rémunération.
2. Déterminer si le changement proposé est un changement continu ou ponctuel dans la rémunération.
3. Déterminer si le changement proposé touche un avantage lié au salaire ou un avantage non lié au salaire.
4. Calculer l'écart entre les coûts de l'année de référence et ceux de la proposition.
5. Préciser les années visées. (Par exemple, une amélioration d'un avantage peut prendre effet seulement la deuxième année d'une proposition étalée sur trois ans.)
6. S'il s'agit d'un avantage lié au salaire, appliquer le facteur de cumul aux années visées, d'après l'écart de coût par rapport à l'année de référence.
7. Faire le total partiel des propositions individuelles dans leurs catégories respectives (changements dans les avantages liés au salaire ou non liés au salaire).

Par exemple, un ensemble de propositions qui comporte cinq (5) changements aux avantages serait structuré comme suit, selon que les changements sont des améliorations ou des réductions, et qu'ils sont continus ou ponctuels.

Écarts entre les coûts des changements par rapport à ceux de l'année de référence (argent frais)		Lié au salaire	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
<i>Changement n° 1</i>					
<i>Changement n° 2</i>					
<i>Changement n° 3</i>					
Améliorations continues des avantages	1 + 2 + 3				
<i>Prime forfaitaire</i>					
Améliorations ponctuelles des avantages					
<i>Changement dans les jours de maladie</i>		Oui			
Réductions continues des avantages					
Réductions ponctuelles des avantages					

Module – Établissement des coûts des droits du personnel dans la convention collective

Les associations de personnel académique tentent de garantir à leurs membres une foule de droits dans la convention collective. Bien que, pour la plupart, ces droits n'aient pas de contrepartie financière directe et ne soient donc pas des éléments de rémunération, ils peuvent avoir une incidence considérable sur le modèle de l'année de référence et sur les structures globales des coûts de rémunération d'une université ou collège. La structure des coûts de rémunération d'une université est définie par la confluence des droits du personnel et des fonctions opérationnelles d'une institution.

Moment et méthode de l'établissement des coûts des droits du personnel

Il convient d'établir les coûts d'une proposition de négociation chaque fois que celle-ci modifie les hypothèses sous-tendant le modèle de l'année de référence. En d'autres mots, le syndicat devrait estimer l'impact financier de la proposition si elle entraîne une modification de la composition de l'unité de négociation ou du nombre moyen de cours donnés par employé. Il est fréquent que les estimations de la nature et de l'étendue des changements doivent être déduites à partir des objectifs de la négociation. Par exemple, des propositions de négociation visant à donner accès aux enseignants contractuels à plus de nominations continues peuvent entraîner un rajustement de la composition de l'unité. En l'occurrence, l'impact financier serait égal au coût moyen par cours différentiel en attribuant une plus grande part de l'enseignement aux professeurs ayant une nomination continue.

Pour estimer les impacts financiers des propositions formulées afin de renforcer les droits du personnel, il convient d'abord d'examiner minutieusement les répercussions des droits sur la composition de l'unité de négociation et sur les activités de l'institution. Une fois que les nouvelles hypothèses sont intégrées dans le modèle, on doit essentiellement déterminer les coûts différentiels, c'est-à-dire l'« argent frais » requis pour mettre en application les améliorations apportées aux droits. Les coûts des nouveaux droits du personnel sont établis comme suit :

1. Estimer les changements dans les activités de l'université découlant du libellé proposé sur les droits du personnel. Réfléchir aux diverses façons dont l'extension des droits peut modifier les activités et la composition de l'unité de négociation, limiter les droits de la direction ou donner naissance à de nouvelles sources possibles de rémunération.
 - a. Ces droits modifient-ils la composition de l'effectif? Quelle est la meilleure estimation de la nouvelle répartition de la charge de travail entre les classes d'employés?
 - b. Ces droits ont-ils un effet sur l'accès ou l'admissibilité aux avantages assurés ou à d'autres éléments de rémunération dont ne jouissait pas auparavant la classe d'employés?
 - c. Ces droits entraînent-ils de nouveaux coûts associés à des indemnités de cessation d'emploi? Estimer le nombre d'employés probablement admissibles à ces nouvelles indemnités. Par exemple, pour chiffrer le coût d'un nouveau préavis pour l'annulation des cours, ou d'une période de préavis prolongée, pour avoir droit à une rémunération, le modèle d'établissement des coûts devrait intégrer une hypothèse sur le nombre d'employés admissibles à cet avantage.
 - d. Ces droits augmentent-ils le nombre de congés rémunérés ou non rémunérés? (Voir le module sur les changements dans les congés rémunérés et les congés non rémunérés.)
 - e. De nombreux droits n'ont aucun effet direct sur les coûts, mais s'accompagnent de coûts transactionnels élevés suscités par la gestion des nouvelles règles de travail. L'administration peut assurément tenir compte de ces coûts dans son budget de fonctionnement, mais dans le contexte de la négociation collective, il ne convient pas de les estimer, puisque c'est de la rémunération dont il est essentiellement question.
 - f. Les coûts des droits individuels, comme les griefs réglés pendant les négociations, ne seraient généralement pas établis à moins que le règlement serve de précédent pour justifier une application plus large des droits en vertu de la convention collective. Cependant, selon les détails du règlement, ces coûts sont pris en compte dans le cadre de la nouvelle convention collective ou pour clarifier des rondes de négociation antérieures.
2. Estimer l'écart entre les coûts du modèle de l'année de référence, qui servent de point de repère, et les nouveaux coûts à la suite des changements dans les hypothèses du modèle.
 - a. Pour calculer le coût différentiel, utiliser le coût de rémunération total moyen par cours.

Résistance de l'administration même si les droits du personnel n'entraînent pas de coût supplémentaires

Les administrateurs répugnent habituellement à élargir les droits du personnel, même si le modèle d'établissement des coûts montre que cet élargissement n'entraîne pas de coût supplémentaires. Cette limite du modèle traduit l'importance et la valeur que les administrateurs accordent aux droits de la direction et au pouvoir exclusif de gérer les activités de l'université. Il est inévitable que les droits du personnel créent des contraintes opérationnelles, qui ajoutent aux coûts transactionnels dans la gestion de l'université. Cependant, même ces coûts sont moins importants que le droit de gérer et de contrôler les activités. L'établissement des coûts a des limites et ne remplace pas l'importance du pouvoir de négociation dans la négociation de l'élargissement des droits du personnel.

Normes relatives à la charge de travail

Il existe deux modèles de négociation des normes relatives à la charge de travail. Premièrement, la négociation centralisée, en vertu de laquelle les principaux éléments des normes relatives à la charge de travail sont inscrits dans la convention collective. Deuxièmement, la négociation décentralisée, en vertu de laquelle la responsabilité de fixer les conditions normatives de la charge de travail échoit aux unités ou aux départements. Ce dernier modèle incorpore une certaine collégialité dans la définition des normes, ce qui n'empêche pas une quelconque implication de l'administration.

Aux fins de l'établissement des coûts, la charge d'enseignement normale établie par les normes afférentes a les conséquences les plus directes et importantes sur les hypothèses concernant les activités et sur les estimations de coûts. D'autres dimensions des nominations de professeurs ayant de pleines responsabilités, comme la productivité en recherche et le service à la communauté universitaire ou collégiale, n'ont pas de liens directs et clairs avec les coûts de fonctionnement.

Les changements dans les charges de travail normales définies dans les normes afférentes ont de lourdes conséquences sur les coûts des propositions de négociation. Une simple formule permet de mettre en évidence ces conséquences : un professeur qui donne un cours étalé sur tout un trimestre représente une unité de main-d'œuvre produisant une unité d'enseignement. Si l'on réduit la charge d'enseignement normale de 3-2 à 2-2, on augmente de 25 % le coût relatif de l'unité de main-d'œuvre. Dans le modèle de charge de travail normale, 20 professeurs pourraient donner 100 cours, mais dans le modèle de charge de travail réduite, 25 professeurs de plus seraient nécessaires pour évaluer ce niveau de productivité.

Module – Établissement des coûts de du corps professoral

Bien que les propositions touchant le corps professoral fassent souvent partie du volet « normatif » du cahier de négociation, elles sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur la structure des coûts de rémunération. En effet, les changements envisagés – habituellement des propositions syndicales pour augmenter le nombre de professeurs qui assumeront la charge de travail existante – peuvent avoir de profondes répercussions concernant les hypothèses sur les activités sous-tendant le modèle de l'année de référence.

Par exemple, la règle du nombre maximum d'étudiants par cours oblige généralement l'université ou le collège à constituer plus de groupes pour un même cours et à engager plus de professeurs même si l'effectif étudiant demeure constant. Sur le plan du fonctionnement, il faudra plus de main-d'œuvre pour assurer les services éducatifs au même bassin d'étudiants.

D'autres stratégies visant à protéger le corps professoral peuvent ne pas entraîner d'augmentations aussi claires et directes des coûts de main-d'œuvre totaux. Par exemple, les ratios comparatifs, ou les clauses des conventions collectives imposant à l'administration de maintenir un ratio étudiants-professeur dans une certaine fourchette ou à une cible historique, sembleraient ne pas entraîner de coût supplémentaires. À certains égards, de telles propositions ont pour objectif de normaliser les hypothèses sur les activités et de les garder constantes.

Encore une fois, la résistance des administrateurs à de telles propositions met en évidence les limites de l'établissement des coûts et des procédures de négociation collective rationnelles, fondées sur les coûts. Les administrateurs universitaires, comme les gestionnaires dans n'importe quel autre secteur d'activité, défendent vigoureusement leurs droits à gérer unilatéralement les activités. Dans n'importe quel milieu de travail, les gestionnaires s'efforcent continuellement d'accroître l'efficacité et la productivité en encadrant le processus de travail³². Les clauses des conventions collectives concernant le corps professoral, même celles sur le maintien de ratios étudiants-professeur qui ne semblent ne pas entraîner de coût supplémentaires, remettent fondamentalement en cause les droits de la direction.

Cela fait aussi ressortir une autre limite de l'établissement des coûts et de la modélisation de nouvelles hypothèses sur la base des stratégies opérationnelles antérieures. Les employeurs – dont les administrateurs d'université et de collège – s'empresseront souvent de réviser leurs stratégies opérationnelles pour éviter, ou du moins atténuer, les coûts entraînés par ces contraintes. Alors que le calcul des coûts des impacts projetés de changements dans l'effectif en poste ou dans la charge de travail a nécessairement pour seul objet d'accroître les intrants de main-d'œuvre, il faudra probablement, en définitive, revoir plus en profondeur l'organisation du travail pour réduire les structures de coûts.

Établissement des coûts des propositions touchant le corps professoral

Avant d'estimer les coûts d'une proposition touchant le corps professoral, il faut d'abord examiner les hypothèses sous-tendant le modèle de l'année de référence et évaluer l'incidence que peut avoir le libellé de la proposition sur celles-ci. Puis, à l'aide d'une série de questions d'approfondissement, il faut explorer comment la proposition pourrait se répercuter sur les structures des coûts de main-d'œuvre de l'institution.

1. Quelle incidence la proposition touchant le corps professoral a-t-elle sur le nombre de professeurs nécessaires pour permettre à l'université ou au collège d'exercer ses activités courantes?
 - a. Pour calculer les coûts annuels totaux d'une augmentation des membres de l'unité de négociation, il faut multiplier le nombre de postes additionnels par le coût moyen annuel par ETP.

32. GODARD John. *Industrial Relations, the Economy, and Society*, Captus Press, 2011. Pour une discussion sur les stratégies et les comportements des employeurs, voir le chapitre 6 intitulé « Understanding and Explaining Management ».

-
- b. Il est plus difficile de déterminer les effets à plus long terme de la proposition, car elle est un frein à la stratégie plus simple de l'administration pour accroître la productivité de la main-d'œuvre : augmenter la fréquentation en maintenant le même effectif professoral ou réduire l'effectif au fil du temps. Puisque cela sera vraisemblablement la plus grande préoccupation de l'administration, il est important que le syndicat tente de cerner les réactions éventuelles à toute proposition sur le corps professoral et les conséquences inattendues de celle-ci.
 2. Y a-t-il d'autres méthodes ou technologies d'enseignement que l'administration peut mettre en place pour accroître la productivité et qui seront sans effet sur le libellé visant le corps professoral?
 - a. Il appert, à la lumière de récentes décisions arbitrales, notamment certaines dans le milieu universitaire et collégiale, qu'il est difficile pour les associations de personnel académique de protéger le travail de l'unité de négociation³³.

Amener l'administration à s'engager à embaucher du personnel académique supplémentaire, c'est, comme cela est bien connu, s'aventurer en terrain glissant puisque celle-ci détient un droit de regard sur les activités de l'établissement, dont le droit de définir les pratiques d'embauche, le nombre d'employés, l'offre de cours et leur mode de présentation. Des propositions de ce genre peuvent avoir une importance stratégique et symbolique aux yeux du syndicat de personnel académique, mais comme les engagements négociés en matière d'embauche ne modifient pas les hypothèses sous-jacentes, il est inutile d'établir les coûts de ces propositions.

Module – Établissement des coûts des changements dans les congés rémunérés et dans les congés non rémunérés

Au Canada, les autorités compétentes ont adopté ces dernières années de nouvelles dispositions visant à élargir les congés. Par exemple, la plupart des provinces se sont dotées de lois prévoyant des congés pour les victimes de violence familiale³⁴. Dans bien des cas, les gains remportés à la table de négociation par les associations de personnel académique et par d'autres syndicats ont précédé l'élargissement des droits en matière de congés à l'ensemble des travailleurs par des normes de travail légiférées. Pour estimer les impacts financiers des congés négociés, il faut tenir compte des coûts de rémunération directs et indirects et de facteurs opérationnels sous-jacents aux hypothèses sur les activités dans le modèle de l'année de référence.

La majorité du personnel académique accorde une valeur personnelle aux congés rémunérés classiques comme les jours fériés et les vacances, mais ces congés ne sont généralement pas considérés comme un facteur dans les activités ou dans les pratiques d'établissement des coûts au niveau postsecondaire. À un point tel qu'ils sont rarement mentionnés dans les conventions collectives des associations de personnel académique.

Cependant, les congés s'étendant sur un trimestre ou sur une année scolaire complète sont un élément central de la rémunération du personnel académique et font intervenir des considérations plus complexes dans l'établissement des coûts. Les associations sont fondées à soutenir que les congés rémunérés ne sont pas du temps libre rémunéré, mais plutôt l'occasion de passer d'une activité productive (l'enseignement) à une autre (la recherche). Toutefois, les changements dans les congés rémunérés occasionnent effectivement aux administrateurs de nouveaux coûts pour remplacer le membre en congé dans ses fonctions.

Coûts des remplacements dans les nouvelles dispositions sur les congés

Les congés inclus dans les dispositions actuelles ne sont pas traités d'une façon particulière dans la présente méthode d'établissement des coûts³⁵. Le modèle de l'année de référence est fondé sur l'hypothèse d'une relative stabilité, à court terme, des activités de l'université et de la composition de l'unité de négociation. La composition de l'unité de

33. Pour un examen de la question de la protection du travail, WILLIS, Elaine et Warren WINKLER, *Willis & Winkler on Leading Labour Cases*, Thomson Reuters Canada, 2015, chapitre 2. Plus particulièrement, les syndicats de personnel académique peinent à encadrer les diverses formes du travail académique dans les universités, comme le montrent les affaires suivantes : *Athabasca University Governing Council and CUPE, Local 3911* (statut d'employé), Re (2012), 224 L.A.C. (4th) 1, 112 C.L.A.S. 273, 2012 Carswell Alta 1775, [2012] A.G.A.A. No. 55 (Sims, Ross, Furlong), 244 L.A.C.

(4th) 1, (sous le nom de *Canadian Union of Public Employees, Local 3911 v. Athabasca University*) 2014 C.L.L.C. 220-040, 240 A.C.W.S. (3d) 456, 2014 Carswell Alta 782, 2014 ABQB 292 (Alta. Q.B.).

34. Pour un examen des lois traitant des congés en cas de violence familiale, <http://makeitourbusiness.ca/blog/most-canadian-provinces-are-providing-domestic-violence-leave>.

35. D'autres méthodes d'établissement des coûts, comme celle préconisée dans l'ouvrage de GRANOF, Michael H., Jay E. GRENIG et Moira KELLY. *How to Cost Your Labor Contract*, 2e éd., BNA Books, 2011, font une distinction entre le coût de rémunération des heures travaillées et les coûts de rémunération des heures non travaillées.

négociation l'année dernière, notamment le nombre de membres du personnel académique en congé pour diverses raisons, ne variera guère dans les prochaines années. Le nombre d'employés en poste pendant cette année de référence tenait compte des employés de remplacement nécessaires. Pareillement, les activités de l'université, dont le nombre de cours proposés et d'autres types de travail académique accompli par les membres de l'unité de négociation, demeureront relativement les mêmes.

Les congés prévus dans les dispositions actuelles sont déjà pris en compte dans le modèle de l'année de référence. Cependant, les coûts entraînés par les nouvelles dispositions sur les congés seront estimés en fonction de nombreux facteurs, mais surtout du ratio des coûts de remplacement. Théoriquement, ces coûts peuvent être très variables. L'établissement d'enseignement peut même réaliser des économies quand il n'embauche pas de remplaçant pour donner les cours ou assumer les responsabilités d'un membre du personnel académique en congé non rémunéré qui est situé au haut de l'échelle de rémunération. Par contre, lorsqu'un membre du personnel académique en congé rémunéré doit être remplacé dans toutes ses fonctions – ce qui peut signifier avoir plus d'employés permanents à plein temps –, le ratio du coût de remplacement peut être égal à un facteur d'un ou plus. Autrement dit, pour chaque membre de l'unité de négociation en congé rémunéré, une autre personne doit être embauchée pour faire son travail. Les coûts de rémunération doublent pour une productivité identique.

Établissement des coûts des congés non rémunérés

Par définition, les employés ne touchent pas leur salaire pendant un congé non rémunéré, ce qui ne veut pas dire que ce congé n'occasionne pas de coûts à l'employeur. Sur le plan stratégique, si le syndicat intègre simplement de nouveaux droits à des jours fériés dans la convention collective, il ne devrait pas en établir les coûts, car il ne s'agit pas de nouveaux droits ou avantages devant être négociés collectivement. L'employeur est déjà tenu par la loi de se conformer à ces normes d'emploi, de sorte que tout coût afférent n'est pas le produit de la négociation collective.

Néanmoins, si le syndicat cherche à étendre la portée d'un droit ou d'un avantage au-delà du minimum prévu par la loi pour les congés non rémunérés, ou à obtenir un nouveau type de congé qui n'est pas juridiquement obligatoire, il serait utile qu'il évalue les impacts financiers possibles de sa proposition. Voici ci-après la marche à suivre pour estimer les coûts de rémunération et autres coûts de main-d'œuvre dont il faut tenir compte dans la négociation de congés non rémunérés :

1. Est-ce que par « non rémunéré », on entend à la fois sans salaire et sans avantages?
 - a. Premièrement, il importe de clarifier si, en vertu de la disposition sur le congé non rémunéré, l'employé doit assumer la quote-part de l'employeur dans les coûts des avantages pour assurer le maintien de ses assurances, crédits de retraite accumulés ou toute autre rémunération pendant le congé.
 - b. La quote-part des coûts de l'employé pour ses avantages qui est assumée par l'employeur pendant le congé non rémunéré doit être incluse dans l'estimation.
2. Combien de membres de l'unité de négociation seront admissibles au congé non rémunéré? Combien de membres admissibles sont vraiment susceptibles de demander ce congé?
 - a. Il peut être très difficile de prédire la popularité des congés non rémunérés et cette estimation est moins pertinente si l'administration a le dernier mot dans l'approbation ou le rejet de la demande. Néanmoins, le syndicat devrait établir une estimation raisonnable du nombre d'employés admissibles aux congés non rémunérés et du nombre d'employés susceptibles d'en prendre un.
 - b. À moins d'indications contraires fiables, le modèle d'établissement des coûts devrait supposer que tous les employés admissibles prendront le congé.
3. Quelles conséquences auront les congés non rémunérés sur les activités de l'établissement d'enseignement en général et sur la présentation des cours en particulier?
 - a. À supposer que le nombre global de cours offerts par l'université ou collège demeure relativement le même malgré des employés en congé, qui fera le travail? L'institution, ou le département, peut choisir de ne pas offrir le cours habituellement donné par l'employé en congé, mais le modèle d'établissement des coûts repose sur une vision d'ensemble selon laquelle le nombre total de cours offerts sera probablement plus stable.
4. Comment estimer le ratio du coût de remplacement?
 - a. Dans le cas des congés non rémunérés pour lesquels l'employeur n'est pas tenu de maintenir en vigueur les avantages, le coût de remplacement peut être entièrement compensé par l'absence de rémunération.

-
- b. Dans le cas des congés non rémunérés pour lesquels l'employeur continue de payer les avantages, le ratio du coût de remplacement ne sera pas de un pour un, parce que le coût d'embauche d'un remplaçant n'est pas entièrement compensé par les économies générées par l'absence de rémunération.
 - i. Il faut d'abord estimer un ratio du coût de remplacement approprié. Par exemple, si les coûts des avantages pour l'employeur représentent 20 % de la rémunération totale, le ratio du coût de remplacement impliquerait un coût supplémentaire de 0,20 dans la structure de rémunération, fondé sur le nombre estimatif de membres du personnel prenant le congé ou de cours nécessitant le remplacement du membre en congé.

Congés rémunérés

Améliorer les congés rémunérés revient à améliorer la composition de l'unité de négociation – il faudra plus d'employés pour faire la même quantité de travail. Dans le secteur de l'éducation postsecondaire, les congés rémunérés de courte durée, comme les congés de deuil ou autres congés de cinq jours ou moins, imposent un coût à l'université ou au collège, mais on ne juge pas qu'ils changent les hypothèses sous-tendant le modèle de l'année de référence parce qu'ils n'entraîneront probablement pas de coûts de remplacement. Une classe ou une séance de laboratoire peuvent être annulées, et le département n'embauchera pas un employé pour un contrat aussi court.

Il y a lieu d'établir les coûts des propositions de nouveaux congés rémunérés qui occasionnent de nouveaux coûts de remplacement, ou les coûts des propositions visant à améliorer les congés rémunérés existants, en examinant leur incidence sur le modèle de l'année de référence. La méthode pour établir les coûts des congés rémunérés s'apparente beaucoup à celle des congés non rémunérés.

Établissement des coûts des propositions de nouveaux congés rémunérés

1. Estimer le nombre de membres de l'unité de négociation qui sera admissible au congé rémunéré.
2. Modéliser comment les remplacements seront gérés d'après les activités actuelles et estimer le ratio du coût de remplacement.
 - a. S'agissant des congés rémunérés, le ratio du coût de remplacement devrait être d'au moins un pour un, soit un remplacement total. L'université devra engager un employé pour accomplir les fonctions de chaque membre du personnel académique admissible à un congé.
 - b. Multiplier le nombre de membres admissibles au nouveau congé par la rémunération annuelle totale moyenne par ETP dans l'unité de négociation. Les estimations pourraient aussi être fondées sur le nombre de cours donnés et le coût moyen par cours par ETP.

Établissement des coûts des propositions pour améliorer les congés rémunérés existants

Les dispositions en vigueur sur les congés rémunérés peuvent être améliorées sur deux plans, soit la rémunération et la durée. Voici la marche à suivre :

1. Recueillir des informations sur le nombre de membres du personnel académique qui prend des congés rémunérés pendant l'année de référence. À moins qu'il soit proposé de changer les critères d'admissibilité, ces données d'expérience sont une meilleure indication des coûts estimatifs que le nombre d'employés admissible.
2. S'il est seulement proposé de bonifier la rémunération, multiplier le nombre d'employés prenant le congé par la valeur de la bonification.
 - a. La variable à employer pour calculer la valeur de la bonification du salaire est la rémunération totale moyenne pondérée pour l'unité de négociation.
 - b. Dans le cas des améliorations d'une valeur fixe proposées aux avantages (non liées au salaire), multiplier simplement le nombre d'employés en congé par la valeur de l'amélioration de l'avantage pour estimer la hausse des coûts annuels totaux occasionnée par la proposition.
3. S'il est proposé de prolonger la durée du congé, calculer les coûts de remplacement comme s'il s'agissait d'un nouveau congé. Calculer les coûts de remplacement au prorata de l'année pour les congés ne couvrant pas toute une année ou sur la base des cours pour lesquels les employés doivent être remplacés.
4. Le calcul des coûts des améliorations portant à la fois sur la rémunération et sur la durée comporte deux étapes :
 - a. Estimer le coût de la bonification de la rémunération pour le membre en congé pour la période de congé totale proposée.
 - b. Estimer les coûts de remplacement pour la durée supplémentaire du congé. Calculer les coûts de remplacement au prorata de l'année pour les congés ne couvrant pas toute une année ou sur la base des cours pour lesquels les employés doivent être remplacés.

Établissement des coûts de l'accès équitable aux congés soumis à l'approbation de l'administration

Les équipes de négociation des syndicats s'efforcent de s'assurer que les demandes de congé des membres du personnel académique admissibles ne seront pas injustement refusées. Cependant, bon nombre de conventions collectives du personnel académique stipulent que les congés rémunérés et non rémunérés doivent être approuvés par l'administration, selon son bon vouloir. L'établissement des coûts sous l'angle de l'équité peut contribuer à priver l'administration d'un pouvoir discrétionnaire pour traiter différemment les membres de l'unité de négociation.

Lorsque le syndicat recueille des données en prévision des négociations collectives, il devrait demander des informations sur les membres du personnel académique en congé, à savoir :

1. Le nombre de congés approuvés par l'administration au cours des douze (12) mois précédents et leur nature. Pour chaque demande de congé approuvée, le syndicat devrait demander :
 - a. Le statut du congé : totalement rémunéré ou non rémunéré (salaire et avantages);
 - b. La durée du congé demandé;
 - c. Le nom du membre de l'unité de négociation et son département.
2. Le nombre de demandes de congé refusées par l'administration au cours des douze (12) mois précédents, la nature du congé demandé et la raison du refus. Pour chaque demande de congé refusée, le syndicat devrait demander :
 - a. Le statut du congé demandé : totalement rémunéré ou non rémunéré (salaire et avantages);
 - b. La durée du congé demandé;
 - c. Le nom du membre de l'unité de négociation et son département.

Pour obtenir les informations les plus fiables possible, le syndicat devrait assurer un suivi indépendant des demandes de congé. Il devrait encourager les membres à lui faire part de leurs demandes originales et à demander à l'administration qu'elle leur réponde par écrit, avec copie au syndicat. La convention collective peut prévoir cette procédure ou un rapport annuel. L'analyse des informations recueillies permet de repérer les tendances dans les décisions rendues, et de faire progresser l'équité dans l'approbation des congés par l'administration.

Scénarios de négociation collective

La présente partie porte sur l'application du modèle de l'année de référence pour établir le coût de propositions de négociation types. Pour une étude de cas complète sur la collecte d'informations, sur la construction d'un modèle de l'année de référence et sur l'application de ce modèle pendant les négociations, reportez-vous à la partie 5 – Université du Grand-Nord.

Propositions d'augmentations générales du salaire de base couvrant plusieurs années

L'augmentation générale de salaire couvrant plusieurs années est un exemple de proposition courante et relativement simple. Il s'agit d'augmentations du salaire de base pour l'ensemble des membres de l'unité de négociation, qui modifient les salaires de base dans toutes les classes d'emploi, dans tous les échelons salariaux et dans d'autres salaires de base désignés.

Les augmentations générales de salaire peuvent prendre deux formes :

1. Une valeur fixe,
2. Un pourcentage.

Augmentation exprimée en valeur fixe

Proposition d'augmentations générales de salaire de 1 000 \$, 1 000 \$ et 1 500 \$.

Afin d'appliquer sur une base cumulative les augmentations d'une valeur fixe aux avantages liés au salaire, la formule de la feuille de calcul convertit la valeur en pourcentage et applique l'effet de cumul aux avantages.

Augmentation générale de salaire	Valeur	1 000 \$	1 000 \$	1 500 \$	3 500 \$
Salaire de base	85 000 \$	1,17 %	1,16 %	1,72 %	
Coûts annuels	Année de référence	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	Total cumulatif
Salaire de base annuel total		86 000 \$	87 000 \$	88 500 \$	3 500 \$
Avantages liés au salaire	25 000 \$	25 425 \$	25 832 \$	26 276 \$	1 276 \$

Augmentation exprimée en pourcentage

Proposition d'augmentations générales de salaire de 1,5 %, 1,5 % et 2,25 %.

Pour calculer les augmentations du salaire de base d'après le pourcentage de l'augmentation générale, la feuille de calcul établit d'abord le total cumulatif sur les trois années, puis applique l'effet de cumul de l'augmentation en pourcentage aux avantages liés au salaire.

Augmentation générale de salaire	Valeur	1,5 %	1,5 %	2,25 %	5,34 %
Salaire de base	85 000 \$				
Coûts annuels	Année de référence	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	Total cumulatif
Salaire de base annuel total		86 275 \$	87 569 \$	89 539 \$	4 539 \$
Avantages liés au salaire	25 000 \$	25 375 \$	25 755 \$	26 335 \$	1 335 \$ (5,34 %)

Primes forfaitaires ponctuelles

Les paiements forfaitaires et autres propositions semblables devraient faire partie de la catégorie des changements ponctuels apportés aux avantages. Par exemple, pour calculer l'impact financier d'un paiement forfaitaire de 750 \$ (montant proportionnel pour les employés à temps partiel) au lieu des augmentations de salaire dans les première et deuxième années, on doit :

1. Déterminer le nombre d'employés admissibles à la prime.
2. Calculer les coûts annuels totaux du nouvel avantage.
3. Comptabiliser ces coûts seulement dans l'année où ils sont engagés.

Valeur	750 \$	750 \$		
	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	Total cumulatif
Amélioration ponctuelle d'un avantage				
(Paiement forfaitaire)	Plein temps	62 250 \$	62 250 \$	0 \$
	Temps partiel	30 750 \$	30 750 \$	0 \$

Changements aux avantages assurés

Voici la marche à suivre pour calculer l'impact financier des améliorations proposées aux régimes de soins dentaires et de soins de la vue :

1. Communiquer avec le consultant en assurance ou le courtier d'assurance pour estimer l'augmentation des taux des primes. (Nota : l'assureur de l'employeur fournirait les estimations les plus précises des changements aux primes, mais il peut être difficile d'obtenir ces informations de l'employeur. S'il demandait ces informations simultanément à l'employeur et à un courtier indépendant, un syndicat aurait en main une évaluation indépendante précieuse des informations communiquées par l'employeur. Même s'il ne propose aucune modification aux assurances, le syndicat devrait s'informer auprès de l'assureur des coûts du maintien des assurances.)
2. Calculer une nouvelle prime moyenne pondérée de chaque assurance aux taux d'une couverture individuelle et d'une couverture familiale.
3. Calculer l'écart entre la nouvelle prime pondérée et la prime de l'année de référence.
4. Calculer l'effet sur le coût annuel total (augmentation ou diminution). (Il ne faut utiliser que le nombre d'employés admissibles aux régimes d'assurance.)

Ce changement entraînerait des coûts continus, de sorte qu'il serait inclus dans le poste « Améliorations continues des avantages ».

Changements à la durée des congés rémunérés

Les employeurs disposant de données d'expérience sur les coûts des remplacements ou de la suppléance consécutive aux congés rémunérés devront calculer l'impact des coûts des remplacements des propositions visant à modifier les dispositions de la convention collective sur les congés rémunérés. Par exemple, voici la marche à suivre pour calculer l'impact financier d'une proposition en vue de modifier la charge de travail de toute l'unité de négociation :

1. Déterminer le ratio de remplacement (la meilleure estimation des coûts sera, par prudence, l'hypothèse reproduisant le type de nomination).
2. Estimer le changement dans le nombre de cours pour lesquels un remplacement est nécessaire.
3. Calculer le coût par cours sur la base du ratio de remplacement.
4. Calculer la variation du coût annuel total dans chaque année de la convention collective proposée.

Les changements dans les congés rémunérés reflètent les changements dans la structure de coûts des avantages et devraient être inclus dans le poste « changements continus aux avantages ».

Coûts des remplacements pour les congés rémunérés							
Changement au congé rémunéré	Ratio de remplacement	Cours de la 1 ^{re} année	Coût pour la 1 ^{re} année	Cours de la 2 ^e année	Coût pour la 2 ^e année	Cours de la 3 ^e année	Coût pour la 3 ^e année

Changements aux allocations et aux autres avantages

Les propositions de changements aux allocations peuvent entrer dans la catégorie des changements continus aux avantages ou dans celle des changements ponctuels aux avantages. Voici la marche à suivre pour en établir l'impact financier :

1. Déterminer si les changements proposés sont continus ou ponctuels.
2. Calculer l'écart entre l'allocation proposée et l'allocation correspondante dans l'année de référence. (S'il s'agit d'une nouvelle allocation, établir tous les coûts associés au changement.)

Sommaire des changements

Les postes individuels des changements proposés sont rassemblés selon leur nature, amélioration ou diminution, et selon leur durée, continue ou ponctuelle. Les améliorations continues proposées aux avantages donnent lieu à des changements dans la structure de la rémunération de base, et sont donc considérées comme un ajout à la rémunération de base intégré au pourcentage d'augmentation de la rémunération de base.

Au bas de la feuille de calcul, la ligne intitulée « Flux de trésorerie (argent frais) » indique la somme totale que l'employeur devra engager chaque année pour mettre en œuvre la convention collective proposée. Ce flux de trésorerie est exprimé en pourcentage à la dernière ligne de la feuille de calcul. Dans le coin supérieur droit de la feuille de calcul, l'impact financier total des changements ajoutés à la rémunération de base rend compte des changements structurels continus à la rémunération.

Rapport sur les impacts financiers d'un projet de convention

La majorité des équipes de négociation devront faire un rapport sur les impacts financiers d'un projet de convention au conseil d'administration ou à autre organe de gouvernance de l'organisation afin d'obtenir son approbation. La feuille de calcul intitulée « Sommaire des changements » sert à présenter ce rapport.

	Année de référence	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	Ajout à la rémunération de base/taux final	
					Total	%
Salaires						
Avantages liés au salaire						
Améliorations des avantages						
Diminutions des avantages						
Avantages non liés au salaire						
RÉMUNÉRATION ESTIMATIVE TOTALE						

Il importe de noter qu'il est supposé que les avantages non liés au salaire de l'année de référence seront constants pendant la durée de la convention collective proposée. Les changements proposés, le cas échéant, sont pris en compte dans les lignes des améliorations et des diminutions des avantages.

Pour rendre compte des changements dans les activités susceptibles d'influer sur les coûts des avantages non liés au salaire, l'équipe de négociation doit estimer les changements dans la composition de l'unité de négociation ou dans la charge de travail du personnel académique. Il est essentiel d'expliquer clairement aux membres et aux organes de gouvernance l'effet des changements dans les hypothèses sur les estimations de coûts.

Partie 5 : Université du Grand-Nord – Étude de cas fictive

Aide-mémoire – Résumé de la partie 5

Cette partie illustre, étape par étape, le processus d'établissement des coûts à l'aide d'un cas fictif, celui de l'Association du personnel académique de l'Université du Grand-Nord (APAUGN). Le scénario repose sur une convention collective fictive (voir l'annexe C) et passe en revue les étapes reproduites dans les feuilles de calcul connexes.

Les membres de l'APAUGN ont une variété de nominations. Ils appartiennent à la filière de la permanence, à la filière de l'enseignement, au personnel académique à nomination continue ou au personnel académique contractuel. Après examen de la rémunération et des caractéristiques liées aux activités, trois modèles de l'année de référence distincts ont été construits pour tenir compte des différences entre les types de nominations.

Le scénario démontre la manière d'appliquer les procédures et les feuilles de calcul modèles exposées dans les pages précédentes. Les difficultés et les défis couramment rencontrés sont mis en lumière et des stratégies de résolution fondées sur les informations disponibles sont exposées. En conclusion, une comparaison entre les estimations des coûts des propositions de l'association et celles de l'employeur est effectuée dans le cadre d'une négociation fictive.

L'Association du personnel académique de l'Université du Grand-Nord (APAUGN) commence à se préparer à la prochaine ronde de négociation collective. La convention collective en vigueur expire dans six mois et plusieurs faits nouveaux expliquent les conditions plus exigeantes dans lesquelles elle sera appelée à négocier. Premièrement, le gouvernement provincial a annoncé dernièrement son intention de légiférer pour limiter les augmentations de salaire dans le secteur de l'éducation postsecondaire à un (1) pour cent par année. Ce plafonnement se greffe à toute une gamme de compressions et d'annulations dans le financement du secteur, ainsi qu'à un gel des paiements de transfert du gouvernement prévus pour les trois prochaines années.

Deuxièmement, l'administration de l'Université du Grand-Nord (UGN) a adopté dernièrement une stratégie de budgétisation par activités prise en charge par une série de consultants en gestion issus du secteur privé. Dans ses rapports au conseil d'administration, elle a surtout traité de gestion financière et de la nécessité de « réajuster » l'environnement des relations de travail à l'UGN afin de réduire les coûts.

Troisièmement, les membres de l'APAUGN sont de plus en plus frustrés de voir que l'administration fait fi des préoccupations en matière d'équité sur le campus et que la mise en place de la stratégie de budgétisation par activités a eu des conséquences néfastes disproportionnées sur le personnel académique autochtone tant dans le Département des langues et des cultures qu'à l'École des sciences infirmières.

Alors que l'équipe de négociation sollicite les observations des membres et rencontre la direction de l'association pour définir son mandat, elle discute de l'environnement de négociation et décide que la bonne stratégie consiste à établir les coûts de ses propositions et ceux des contre-propositions de l'employeur. Si l'équipe doit se soumettre à une procédure de conciliation ou d'arbitrage des différends, il sera crucial qu'elle soit capable de modéliser la rémunération globale et de justifier avec exactitude les coûts de ses principales priorités. Même s'il n'y a pas d'arbitrage, sa capacité à évaluer par elle-même les revendications et les propositions de l'employeur sera particulièrement importante dans l'environnement de négociation actuel.

Étape 1 – Détermination des éléments de rémunération

Pour être capable d'établir les coûts des propositions pendant les négociations, il faut d'abord avoir ventilé la rémunération globale dans un modèle de l'année de référence. La première étape de ce processus consiste à examiner les clauses de la convention collective. Des extraits choisis des articles pertinents de la convention collective fictive conclue entre l'UGN et l'APAUGN sont présentés à l'annexe C. Les membres de l'équipe chargée d'établir les coûts inscrivent des notes et des informations particulières concernant toutes les formes de rémunération à l'étape 1, « Éléments de rémunération », de la feuille de calcul modèle.

1. Déterminer chaque élément de rémunération.
2. Examiner chaque catégorie de rémunération dans la feuille de calcul et noter les réponses aux questions suivantes :
 - a. L'élément est-il un avantage lié au salaire?
 - b. La rémunération varie-t-elle selon le type de nomination?
 - c. Quelles autres informations sont nécessaires pour calculer le coût annuel de cet élément de rémunération et quelle est la meilleure source d'information?

En se servant des indications sur la rémunération globale à l'étape 1 de la feuille de calcul, les membres du comité de négociation ont déterminé les éléments de rémunération suivants :

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
Informations sur le salaire de base			
	Salaires de base		· Salaires de base (taux plancher des professeurs adjoints) selon l'article 18 : 68 250\$ · Taux de base pour les nominations continues · Allocation par cours du personnel académique contractuel
	Grille salariale / modèle salarial		Article 18
	Types de nominations / Classifications		Article 2 Reconnaissance
	Rémunération au mérite		Article 18 - Fonds commun = ETP x 500 \$
Charges de travail et suppléments de rémunération			
	Charge d'enseignement à plein temps normale par type de nomination		Des dispositions particulières sur la charge de travail sont fixées par les départements. La charge de travail générale pour la filière de la permanence est de 2-2, ou du nombre équivalent de crédits.
	Formule de calcul de l'ETP normal pour le personnel académique contractuel		ETP de 0,5 pour une charge de travail normale
	Prime de surcharge		10 000 \$ par cours de trois crédits
	Allocation administrative		Minimum de 10 000 \$ sous réserve d'une négociation
Non lié au salaire Valeur fixe	Autres suppléments de rémunération		- Suppléments pour le PAC en fonction des années d'expérience et du nombre d'étudiants par classe. Il faut ventiler les suppléments versés au PAC pour les classes nombreuses et pour les années d'expérience. - Indemnité en cas d'annulation de cours pour le PAC.
Avantages			
	Admissibilité		Filière de la permanence et titulaires d'une nomination continue seulement. (Le PAC n'est pas admissible.) Les employés doivent avoir un ETP de 0,51 ou plus.
	Avantages généraux		La convention précise le maintien des avantages courants dans le régime d'avantages collectifs de l'université. Primes payées en totalité par l'employeur. Il faut des informations sur les taux des primes.
	Invalidité de longue durée, assurance vie facultative et assurance en cas de décès ou de mutilation accidentels		Primes payées en totalité par l'employé.
	Garde d'enfants		Fonds commun de 350 000 \$.
	Soutien pour les frais de scolarité		Fonds commun de 650 000 \$.
Prestations de retraite			
Lié au salaire	Taux de cotisation de l'employeur		< MGPA = 9 %, > MGPA = 11 %, sous réserve de taux plus élevés déterminés par évaluation actuarielle.
Avantages prévus par la loi			
Peut-être lié au salaire	Assurance-emploi, impôt-santé des employeurs, Régime de pensions du Canada, Indemnisation des accidents du travail.		Aucune mention dans la convention. Il faut obtenir le paiement annuel total effectué pour l'unité de négociation.
Allocations			
Non lié au salaire	Dépenses professionnelles		Filière de la permanence et titulaires d'une nomination continue seulement. (Le PAC n'est pas admissible.) Plafond de 2 000 \$ proportionnel à l'ETP.
	Frais de garde d'enfants		Plafonds pour les membres et plafond du fonds commun (350 000 \$).
	Frais de scolarité		Plafonds pour les membres et plafond du fonds commun (650 000 \$).
Autre			
	Autre		
Avantages postérieurs à l'emploi			
	Cessation d'emploi		
	Avantages des retraités		Pas dans la convention collective.

D'après cet examen initial de la structure de rémunération, il sera probablement plus approprié de construire des modèles distincts par type de nomination. Avant de prendre une décision finale, l'équipe chargée d'établir les coûts doit finir d'examiner les hypothèses sur les activités. Plus particulièrement, il serait aussi approprié de construire des modèles de l'année de référence distincts si les structures de la charge de travail des membres diffèrent beaucoup en fonction des types de nominations (p. ex. charges d'enseignement normales).

Étape 2 – Rédaction de la lettre de demande d'informations

L'équipe chargée d'établir les coûts s'est servie des notes prises à la première étape (détermination des éléments de la rémunération globale) pour rédiger une lettre dans laquelle elle demande des informations à l'employeur. Par cette démarche, elle vise à obtenir trois catégories d'informations :

1. Les informations nécessaires au calcul des coûts totaux des salaires et des avantages;
2. Les informations sur la composition de l'unité de négociation;
3. Les informations sur les activités principales de l'UGN.

Dans sa lettre, l'équipe a demandé des informations concises, mais détaillées, sur chaque élément de rémunération. Elle a expliqué le but de la demande, la pertinence des informations demandées au regard de la négociation collective et le format dans lequel elle préfère recevoir les informations. L'APAUGN a transmis la lettre de demande d'informations (voir l'annexe D) à l'administration.

Réponse de l'employeur

Tous les employeurs ne fournissent pas volontiers aux syndicats les informations qu'ils demandent; la situation diffère selon les établissements, et reflète le déroulement des négociations antérieures et le climat des relations de travail. Puisque c'est la première fois que l'APAUGN demande autant d'informations et que la convention collective n'oblige pas l'employeur à lui fournir chaque année un rapport sur l'unité de négociation, l'équipe devra peut-être s'y reprendre à plusieurs fois pour obtenir toutes les informations dont elle a besoin. L'APAUGN a souligné à maintes reprises qu'elle devait avoir ces informations pour engager la négociation de la convention collective avec l'Université.

Le service de l'UGN responsable des relations avec le corps professoral n'a cessé de s'opposer à la quantité d'informations et au format demandés dans la lettre. Par exemple, pour fournir à l'APAUGN une base de données du personnel qui inclurait tous les champs demandés, l'UGN devrait apparier des données individuelles saisies dans plusieurs systèmes d'information. Elle devrait alors facturer « au moins 75 000 \$ pour le temps que son personnel consacrerait à rassembler les informations ». L'APAUGN a fait valoir qu'elle avait exprimé une certaine ouverture dans sa lettre d'originale et a expliqué à l'UGN que celle-ci pourrait lui fournir des données globales sur les coûts annuels totaux, sur les charges d'enseignement et d'autres pratiques opérationnelles.

Au final, l'APAUGN n'a pas obtenu toutes les informations demandées et toutes les informations reçues n'ont pas été présentées dans un format qui lui permettrait de les incorporer facilement dans la feuille de calcul. Cependant, elle a reçu assez d'informations sur les coûts annuels totaux de chaque élément de rémunération et sur les hypothèses relatives aux activités pour construire le modèle de l'année de référence. Le texte complet de la réponse de l'employeur figure à l'annexe E. L'UGN a remis à l'APAUGN une base de données du personnel académique dans laquelle il manquait bon nombre des champs demandés. Le tableau suivant présente une partie de la base de données; la base de données complète est incluse dans les feuilles de calcul du scénario de l'UGN.

Base de données du personnel académique				
N° d'employé	Catégorie d'emploi	ETP	Charge de travail normale	Salaire annuel de base
100088	Filière de la permanence	1,0	3,5	147 748 \$
101107	Filière de la permanence	1,0	3,5	153 937 \$
103371	Filière de la permanence	1,0	3,5	155 290 \$
105134	Titulaires d'une nomination continue	0,2	2,0	25 600 \$
105664	Personnel académique contractuel	S.O.	1,0	8 000 \$
106441	Filière de la permanence	1,0	3,5	169 503 \$
107264	Personnel académique contractuel	S.O.	1,0	8 000 \$
107705	Filière de la permanence	1,0	3,5	166 155 \$
108636	Personnel académique contractuel	S.O.	1,0	8 200 \$
108983	Titulaires d'une nomination continue	1	10,0	128 000 \$
109355	Personnel académique contractuel	S.O.	3,0	24 000 \$
109570	Personnel académique contractuel	S.O.	2,0	16 000 \$
110592	Filière de la permanence	1,0	3,5	165 537 \$
110 595	Personnel académique contractuel	S.O.	1,0	8 000 \$
110 965	Titulaires d'une nomination continue	1	10,0	128 000 \$
111388	Filière de la permanence	1,0	3,5	101 172 \$
111575	Titulaires d'une nomination continue	0,4	4,0	51 200 \$
112159	Filière de la permanence	1,0	3,5	116 113 \$
112182	Personnel académique contractuel	S.O.	1,0	8 000 \$
112262	Personnel académique contractuel	S.O.	1,0	8 000 \$
112519	Filière de la permanence	1,0	3,5	118 045 \$
112583	Filière de la permanence (postes axés uniquement sur l'enseignement)	1,0	6	105 862 \$

Étape 3 – Base de données du personnel

Il a été difficile à plusieurs égards d'obtenir les informations demandées dans le format d'une base de données. Premièrement, les informations sur les activités d'enseignement de chaque professeur (nombre de cours donnés, titres des cours et étendue des responsabilités) ne sont pas stockées avec les autres informations personnelles du professeur, mais plutôt dans le système d'information sur les cours du registraire. En fait, le service des TI de l'UGN ne pouvait pas amalgamer ces informations par professeur. L'UGN a pu fournir le nombre moyen de cours donnés pour l'ensemble du corps professoral de la filière de la permanence (3,5 par année) et une estimation pour les titulaires d'une nomination continue fondée sur leur statut ETP.

Deuxièmement, la rémunération au mérite est intégrée dans la prime de progression professionnelle dans le système de paie, de sorte que la base de données ne pouvait générer une colonne distincte pour la rémunération au mérite dans la base de données provenant du service des RH de l'UGN. Le fonds commun disponible pour la rémunération au mérite était totalement attribué; ces paiements supplémentaires sont ajoutés aux salaires de base et reflétés dans la base de données.

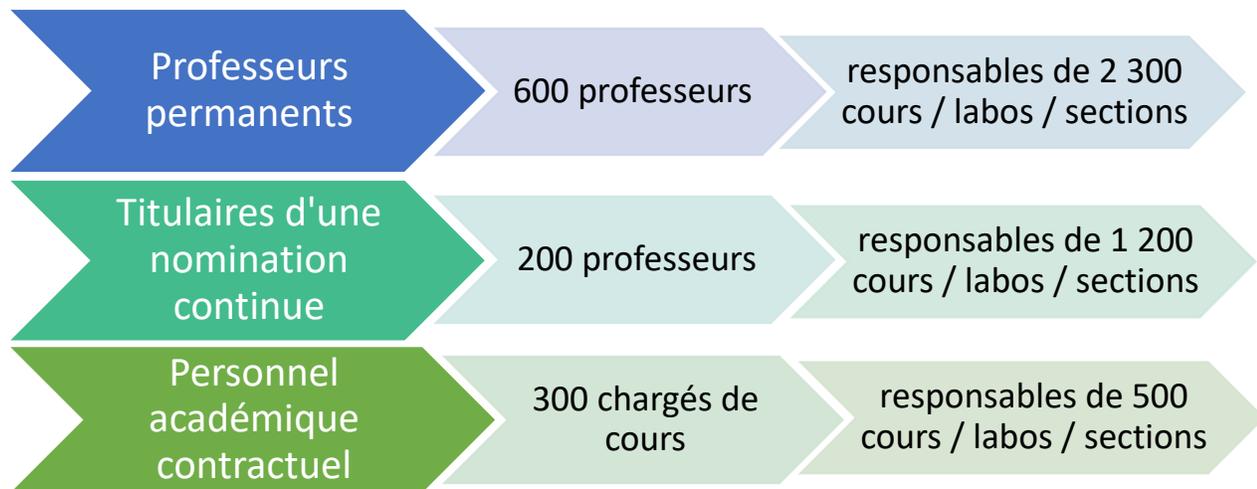
En ce qui concerne le personnel académique contractuel, il était impossible de séparer les suppléments de rémunération pour les années d'expérience et la taille des classes des informations sur le salaire de base. Il faut noter que dans la convention collective, les années d'expérience du PAC ne correspondent pas à des années civiles, mais renvoient plutôt à une formule de crédit d'enseignement fondée sur le nombre de cours donnés dans le temps. L'APAUGN a décidé qu'elle pouvait remplacer les données individuelles par des informations opérationnelles globales

sur ces suppléments. Dans le présent scénario, certains des suppléments de rémunération indiqués à l'étape 1 devront faire l'objet d'actions intermédiaires pour les séparer du salaire de base.

Clarification des hypothèses sur les activités

L'UGN offre 3 500 cours et laboratoires au premier cycle et 500 cours et supervisions connexes aux cycles supérieurs. Les membres de l'APAUGN sont répartis entre trois types de nominations : professeurs permanents et dans des postes menant à la permanence, titulaires d'une nomination continue et personnel académique contractuel. Pour répertorier les activités d'enseignement de l'UGN, l'APAUGN a initialement inclus les tâches des professeurs permanents dans des postes axés uniquement sur l'enseignement et celles des professeurs permanents assumant de pleines responsabilités dans la même catégorie d'activités afin de brosser un portrait global de la prestation des cours.

À mesure que l'équipe chargée d'établir les coûts recueillait des informations pour clarifier des hypothèses importantes sur les activités, il leur est apparu qu'il leur fallait construire des modèles distincts compte tenu des structures de rémunération. La structure de rémunération et la charge de travail des professeurs dans des postes axés uniquement sur l'enseignement ressemblaient davantage à celles des titulaires d'une nomination continue qu'à celles des professeurs assumant de pleines responsabilités. Les charges d'enseignement des titulaires d'une nomination continue et des professeurs chargés d'enseignement étaient semblables.



Les professeurs titulaires d'une nomination continue avaient collectivement la charge de 1 200 cours, bien que le nombre de cours donnés et les salaires varient selon les disciplines et les professeurs. Leur statut d'équivalent temps plein (ETP) fluctuait entre 0,1 pour les professeurs donnant régulièrement un cours par an à 1,0 pour ceux qui donnaient de huit à dix cours par an. La moyenne était de six cours par an, un nombre semblable à celui des professeurs dans des postes axés uniquement sur l'enseignement. Sur les 600 professeurs de la filière de la permanence, 100 étaient dans des postes axés uniquement sur l'enseignement et étaient responsables de donner 600 des cours attribués à la filière de la permanence.

Les membres du personnel académique contractuel recevaient une allocation par cours donné, et pouvaient, conformément à la convention collective, toucher des suppléments pour les classes nombreuses, les laboratoires et d'autres situations particulières. La plupart d'entre eux donnaient seulement un ou deux cours. On observe un roulement élevé dans ce groupe d'employés. Les professeurs contractuels qui donnent le même cours pendant plus de trois ans accumulent des droits à une nomination continue et sont intégrés au groupe des titulaires d'une nomination continue. Malgré la tendance au roulement, le personnel académique contractuel donne un nombre de cours relativement stable d'année en année (500). On peut supposer que le nombre de cours donnés par ce groupe d'employés à l'UGN demeurera le même pendant la prochaine période d'application de la convention collective.

Les 500 professeurs permanents et dans des postes menant à la permanence qui assument de pleines responsabilités avaient donné l'année dernière un peu moins de la moitié de tous les cours à l'UGN – au total, légèrement plus de 1 700 cours. Tandis que la charge d'enseignement normale de la filière de la permanence était de quatre cours, on note certaines variations en raison de divers congés (universitaire, maladie, etc.), d'un allègement de la charge

d'enseignement des titulaires de chaire de recherche, de nominations à responsabilités réduites temporaires et d'autres facteurs de variation. Dans l'ensemble, la charge d'enseignement moyenne des professeurs permanents dans des postes menant à la permanence assumant de pleines responsabilités était de 3,5 cours.

L'APAUGN pourrait poser les questions suivantes à l'administration pour confirmer les hypothèses sur les activités de l'UGN :

L'UGN offrira-t-elle le même nombre de cours pendant la prochaine période d'application de la convention collective (les trois prochaines années)? Prévoit-elle des changements aux stratégies opérationnelles récentes (augmentation des inscriptions, méthodes de présentation des cours, etc.)?

Invariablement, il sera difficile à de nombreuses universités de définir certaines procédures opérationnelles et d'en établir les coûts du fait des pratiques standards des établissements. Par exemple, certaines conventions collectives peuvent attribuer plus de crédits aux professeurs qui enseignent à de grands groupes ou ont la charge de laboratoires. Des documents de l'unité sur la charge de travail peuvent prévoir des crédits d'enseignement pour les supervisions des étudiants à la maîtrise ou au doctorat dans certains départements seulement. Les cours excédentaires peuvent être rémunérés par une prime de surcharge ou sous la forme d'une réduction des charges d'enseignement les années suivantes. La complexité de ces arrangements est prise en compte dans la modélisation globale des activités. Cette approche repose sur l'hypothèse selon laquelle, à moins de changements importants dans les activités, le nombre de professeurs dont l'université a eu besoin pour donner les cours et superviser les étudiants l'année précédente est le meilleur indicateur de la composition de l'unité de négociation de l'année suivante.

Faut-il construire plusieurs modèles de rémunération pour l'unité de négociation?

Après avoir examiné les catégories de rémunération de l'unité de négociation, les dispositions relatives à la charge de travail et les hypothèses sur les activités, l'équipe chargée d'établir les coûts peut décider qu'il faut séparer l'unité de négociation selon le type de nomination ou catégorie d'emploi. À l'APAUGN, l'équipe a divisé la base de données du personnel à l'étape 3 afin de construire trois modèles de rémunération distincts pour les nominations suivantes :

1. Filière de la permanence (pleines responsabilités);
2. Filière de la permanence (postes axés uniquement sur l'enseignement) et titulaires d'une nomination continue;
3. Personnel académique contractuel

Par conséquent, elle répartira la base de données du personnel sur trois feuilles de calcul des coûts.

Étape 4 – Sommaire des informations de base

Une fois la base de données répartie sur les trois feuilles de calcul, les calculs relatifs aux informations de base sont effectués automatiquement par les formules définies dans les feuilles de calcul.

Sommaire des informations de base – Filière de la permanence (pleines responsabilités)			
Période de référence		Date de captation	
Employés à plein temps		Coûts annuels totaux des salaires de base	63 389 718,00 \$
Employés à temps partiel	0	Salaire annuel moyen par effectif total	128 060,04 \$
Effectif total	495	Salaire annuel moyen par ETP	128 060,04 \$
Équivalents temps plein (ETP)	495	Salaire moyen par cours	36 599,14 \$
Total de cours (crédits) présentés	1 732		
Moyenne de cours (crédits) par ETP	3,5		

Sommaire des informations de base – Titulaires d'une nomination continue et postes axés uniquement sur l'enseignement

Période de référence		Date de captation	
Employés à plein temps		Coûts annuels totaux des salaires de base	26 592 725,00 \$
Employés à temps partiel		Salaire annuel moyen par effectif total	88 055,38 \$
Effectif total	302	Salaire annuel moyen par ETP	117 510,94 \$
Équivalents temps plein (ETP)	226, 3	Salaire moyen par cours	14 366,68 \$
Total de cours (crédits) présentés	1 851		
Moyenne de cours (crédits) par ETP	8,2		

Enfin, l'équipe chargée d'établir les coûts a dû modifier quelque peu la feuille de calcul pour l'adapter au personnel académique contractuel. La modification principale concerne l'utilisation du facteur « équivalent temps plein », qui ne s'applique pas à ce groupe d'employés. Par conséquent, les calculs sont effectués sur la base de l'effectif total.

Sommaire des informations de base – Personnel académique contractuel

Période de référence		Date de captation	
Employés à plein temps		Coûts annuels totaux des salaires de base	4 001 300 \$
Employés à temps partiel		Salaire annuel moyen par effectif total	13 293,36 \$
Effectif total	301	Salaire annuel moyen par ETP	
Équivalents temps plein (ETP)	S.O.	Salaire moyen par cours	8 067,14 \$
Total de cours (crédits) présentés	496		
Moyenne de cours (crédits) par ETP	1,6		

Analyse des informations et calcul des coûts

Dans les étapes 5 à 12, une méthode normalisée est employée pour analyser les informations recueillies et calculer les coûts pour chaque élément de rémunération. L'analyse des informations recueillies et la clarification des hypothèses sur les activités devraient permettre de répondre à la question fondamentale suivante : quels sont les coûts annuels totaux de chaque élément de rémunération? Il faudra peut-être faire des actions intermédiaires pour présenter les informations dans le format approprié à la feuille de calcul.

Une fois que l'équipe chargée d'établir les coûts a saisi les coûts annuels totaux de chaque élément de rémunération, les formules de la feuille de calcul chiffrent et intègrent les coûts de chaque catégorie de rémunération. Même si ces procédures sont normalisées et automatisées, il faut prendre plusieurs décisions stratégiques pour assurer l'exactitude et l'adaptabilité des informations générées pour le modèle de l'année de référence. La présente partie passe en revue les procédures et les considérations en fonction du cas fictif de l'APAUGN.

Étape 5 – Suppléments de rémunération

Analyse des informations sur les suppléments de rémunération

L'équipe chargée d'établir les coûts a fait face à un certain nombre de problèmes pour calculer les coûts des suppléments de rémunération. Pour la filière de la permanence, les paiements pour l'enseignement supplémentaire peuvent être faits sous forme de primes de surcharge, comme il est indiqué dans la convention collective. Cependant, à l'université bon nombre de professeurs de cette filière choisissent de « mettre en banque » les crédits d'enseignement supplémentaires obtenus afin de diminuer leur charge d'enseignement dans une année future. Par conséquent, les coûts associés à l'enseignement supplémentaire peuvent prendre la forme d'une augmentation du salaire des professeurs permanents ou d'une augmentation du nombre de professeurs nécessaires. Le même problème se pose pour les titulaires d'une nomination continue et pour les professeurs dans les postes axés uniquement sur l'enseignement.

Pour prendre en compte les modes multiples de paiement de l'enseignement supplémentaire, il n'est pas nécessaire de modifier les procédures normalisées. Dans ce cas, les coûts directs, en l'occurrence les primes de surcharge, seraient comptabilisés en tant que suppléments de rémunération. Les coûts indirects, soit le report des crédits d'enseignement, seraient reflétés dans la composition de l'unité de négociation (plus de professeurs). L'hypothèse sous-jacente est que le nombre de cours supplémentaires et la rémunération directe et indirecte seront constants dans le proche avenir.

Pour ce qui est du PAC, des questions semblables se posent relativement aux suppléments de rémunération pour tenir compte des années d'expérience et de la taille des classes. L'employeur a fourni les informations qui comprenaient ces avantages spéciaux dans la base de données du personnel sans les ventiler en allocations pour les années d'expérience et en allocations pour les classes nombreuses. Cependant, l'APAUGN avait aussi demandé des informations sur la composition de l'unité de négociation. Par conséquent, le salaire de base comprenait les années d'expérience réelles du PAC selon la définition de la convention collective et les informations sur le nombre de classes nombreuses qui donnaient droit à des paiements spéciaux. Il est possible de séparer les coûts de ces primes des informations sur le salaire de base pour obtenir un profil plus détaillé de la structure d'indemnisation du PAC, le cas échéant.

Calcul des coûts

Dans la feuille de calcul pour la filière de la permanence (pleines responsabilités), les primes de surcharge et les allocations administratives ne seraient pas des avantages liés au salaire.

Calcul des suppléments de rémunération pour l'année de référence (filiale de la permanence)

Élément de rémunération : suppléments de rémunération					
	Lié au salaire?	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours par ETP	% des salaires de base
Prime de surcharge	Non	262 000,00 \$	529,29 \$	151,23 \$	0,00 %
Allocation administrative	Non	510 000,00 \$	1 030,30 \$	294,37 \$	0,00 %

Sommaire de la catégorie : suppléments de rémunération				
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire		0,00 \$	0,00 \$	0,00 %
Total des coûts non liés au salaire		772 000,00 \$	220 571,43 \$	
TOTAL DES COÛTS – SUPPLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	0,00 \$	772 000,00 \$	220 571,43 \$	0,00 %

Les suppléments de rémunération pour les chargés d'enseignement et pour les titulaires d'une nomination continue seraient pareillement combinés dans cette feuille de calcul. Le résumé répartit les informations entre les éléments non liés au salaire, à condition que les cases appropriées aient été cochées dans la zone principale de la feuille de calcul.

Étape 6 – Avantages assurés

Analyse des informations sur les avantages assurés

Au moment de calculer les coûts des avantages assurés, il est important de confirmer le nombre de membres au sein de l'unité de négociation qui sont admissibles au régime d'avantages et qui y participent³⁶. Il existe un nombre appréciable de titulaires d'une nomination continue dont le statut d'ETP est tout juste sous le seuil d'admissibilité (0,5 au lieu de 0,51). Par conséquent, 84 des 198 titulaires d'une nomination continue sont admissibles aux avantages.

L'UGN a fourni les coûts annuels totaux de chaque catégorie d'avantages assurés. L'APAUGN a aussi obtenu des informations sur les primes de chaque avantage, pour les couvertures individuelles et familiales. L'équipe chargée d'établir les coûts peut comparer les coûts annuels totaux aux estimations fondées sur les données de participation pour l'unité de négociation sur une base individuelle. On peut s'attendre à ce qu'il y ait un écart entre les deux chiffres compte tenu du roulement du personnel, mais cet écart ne devrait pas être important.

Calcul des coûts

Dans l'information fournie par l'employeur, les paiements pour les primes n'étaient pas ventilés par type de nomination, de sorte que ces coûts doivent être affectés à la proportion d'employés admissibles. Sur les 681 membres admissibles de l'unité de négociation, 495 (73 %) appartiennent à la filière de la permanence et les autres (27 %) sont dans des postes axés uniquement sur l'enseignement et sont titulaires d'une nomination continue. Nous devons supposer que ces deux groupes d'employés souscrivent aux couvertures individuelles et familiales dans les mêmes proportions.

Calcul des coûts des avantages assurés pour l'année de référence (filière de la permanence)

Élément de rémunération : avantages assurés						
		Couverture	Individuelle	Familiale		
		Pourcentage	40%	60%		
Régime d'assurance	Lié au salaire?	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours par ETP	% des salaires de base	Notes
Maladie complémentaire		841 441,00 \$	1 699,88 \$	485,68 \$	0,00 %	
Dentaire		599 621,00 \$	1 211,36 \$	346,10 \$	0,00 %	
Médicaments sur ordonnance		0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 %	Inclus dans l'assurance maladie complémentaire
Soins de la vue		0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 %	Inclus dans l'assurance maladie complémentaire
Invalidité de longue durée		0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 %	Prime payée par l'employé
Vie de base	<input checked="" type="checkbox"/>	162 022,00 \$	327,32 \$	93,52 \$	0,26 %	

36. L'admissibilité et la participation sont deux facteurs importants associés aux coûts des avantages assurés. Certains employés admissibles aux avantages peuvent refuser d'y participer, même lorsque les primes des avantages sont entièrement payées par l'employeur. Les coûts peuvent aussi varier selon la répartition des couvertures individuelles et familiales.

Sommaire de la catégorie : avantages assurés				
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire	162 022,00 \$	327,32 \$	93,52 \$	0,26 %
Total des coûts non liés au salaire	1 441 062,00 \$	2 911,24 \$	831,78 \$	
TOTAL DES COÛTS – AVANTAGES ASSURÉS	1 603 084,00 \$	3 238,55 \$	925,30 \$	0,26 %

Étape 7 – Avantages prévus par la loi

Analyse des informations sur les avantages prévus par la loi

L'employeur a fourni les coûts annuels totaux de chaque catégorie d'avantages prévus par la loi. Puisque ces avantages sont essentiellement des cotisations sociales, le coût annuel total de chaque avantage devrait être réparti entre les modèles de rémunération selon la part relative qu'il occupe dans la masse salariale normale. Cette action intermédiaire est nécessaire pour affecter la proportion appropriée des coûts annuels totaux à chaque groupe de l'unité de négociation.

Feuille de calcul de la rémunération	Masse salariale normale	% de la masse salariale totale
Filière de la permanence	63 389 718 \$	67,4 %
Filière des nominations continues et de l'enseignement	26 592 725 \$	28,3 %
PAC	4 001 300 \$	4,3 %

Calcul des coûts

Au moment de calculer les coûts, il importe d'abord de vérifier si le salaire annuel moyen par effectif total se situe au-dessus du maximum annuel du RPC et de l'AE. Dans le cas de la filière des nominations continues et de l'enseignement, le salaire annuel moyen par effectif total (88 055 \$) est supérieur au maximum pour les prestations du RPC (vérifier le maximum des gains annuels ouvrant droit à pension ou MGAP de l'année sur le site de l'ARC) et pour les prestations d'assurance-emploi. Il s'ensuit que ces deux avantages prévus par la loi ne sont pas liés au salaire.

Calcul des coûts des avantages prévus par la loi pour l'année de référence (filière des nominations continues et de l'enseignement)

Élément de rémunération : avantages prévus par la loi				
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours par ETP	% des salaires de base
Régime de pensions du Canada	1 316 571,00 \$	5 817,81 \$	711,28 \$	4,95 %
Assurance-emploi	507 136,00 \$	2 240,99 \$	273,98 \$	1,91 %
Impôt-santé des employeurs	518 558,14 \$	2 291,46 \$	280,15 \$	1,95 %
Indemnisation des accidents du travail	385 662,00 \$	1 704,21 \$	208,35 \$	1,45 %

Sommaire de la catégorie : avantages prévus par la loi				
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire	904 220,00 \$	3 995,67 \$	488,50 \$	3,40 %
Total des coûts non liés au salaire	1 823 707,00 \$	8 058,80 \$	985,25 \$	
TOTAL DES COÛTS –AVANTAGES PRÉVUS PAR LA LOI	2 727 927,00 \$	12 054,47 \$	1 473,76 \$	3,40 %

En revanche, ces avantages sont comptabilisés en tant qu'avantages liés au salaire pour le PAC, parce que ce groupe d'employés n'a pas, en moyenne, atteint le maximum.

Étape 8 – Cotisations de retraite

Analyse des informations sur les cotisations de retraite

Comme les avantages assurés, les conditions d'admissibilité limitent l'accès aux prestations de retraite. En revanche, tous les membres admissibles aux prestations de retraite doivent cotiser au régime de retraite. L'UGN a fourni les informations sur les cotisations de retraite annuelles totales versées au nom des membres de l'unité de négociation. Il est important de préciser si ce chiffre comprend, outre les cotisations de base, les paiements spéciaux de solvabilité ou d'autres coûts.

L'établissement des coûts du régime de retraite aux fins d'en déterminer la solvabilité n'est pas le propos de ce guide. Les paiements spéciaux d'un employeur pour combler le déficit de solvabilité du régime de retraite peuvent être élevés, mais ils peuvent varier considérablement en fonction des taux d'intérêt, du rendement des placements et d'une foule d'hypothèses actuarielles. Pour modéliser le coût de l'élément de rémunération constitué par les prestations de retraite, le syndicat devrait se fonder sur les taux de cotisation fixés. Dans ce scénario, l'APAUGN peut vérifier l'évaluation des coûts annuels totaux donnée par l'UGN en la comparant aux estimations basées sur les taux de cotisation des membres de l'unité de négociation admissibles aux prestations de retraite. De plus, elle doit répartir comme il convient les coûts annuels totaux entre les groupes d'employés dans chaque modèle de l'année de référence.

Calcul des coûts

Les coûts des prestations de retraite, comme ceux des avantages assurés, doivent être divisés selon l'admissibilité. Les prestations sont un avantage lié au salaire. L'employeur a inclus les paiements spéciaux de solvabilité dans sa réponse à la demande d'informations de l'APAUGN. Ces paiements spéciaux ne devraient pas être inclus dans le modèle de l'année de référence, car ils se rapportent aux hypothèses actuarielles les plus variables sur l'obligation au titre des prestations définies. En vertu de la convention collective, le coût de base de l'employeur doit correspondre aux taux de cotisation des employés.

Calcul des cotisations de retraite pour l'année de référence (filère de la permanence)

Élément de rémunération : cotisations de retraite de l'employeur				
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours par ETP	% des salaires de base
Cotisations de retraite	5 362 872 \$	10 834 \$	3 095 \$	8,46 %

Sommaire de la catégorie : cotisations de retraite de l'employeur				
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire	5 362 872,00\$	10 834,00\$	3 095,00\$	0,084 %
Total des coûts non liés au salaire		0,00\$	0,00\$	
TOTAL DES COÛTS – COTISATIONS DE RETRAITE DE L'EMPLOYEUR	5 362 872,00\$	10 834,00\$	3095,00\$	8,46 %

Étape 9 – Allocations et paiements annuels

Analyse des informations sur les allocations et paiements annuels

L'équipe chargée d'établir les coûts a déterminé trois types d'avantages dans cette catégorie de rémunération : 1) le soutien pour les frais de garde d'enfants, 2) le soutien pour les frais de scolarité et 3) le perfectionnement professionnel/remboursement des dépenses (PP/RD). Tandis que ce dernier avantage ne fait pas partie, en théorie, de la rémunération globale (il s'agit plus d'une dépense opérationnelle que d'une rémunération individuelle), l'APAUGN a décidé de l'inclure dans le modèle de l'année de référence étant donné son importance pour les membres. Comme pour les avantages assurés, seulement une partie de l'unité de négociation est admissible à ces avantages et les coûts annuels totaux doivent être répartis proportionnellement entre les groupes d'employés.

Calcul des coûts

Élément de rémunération : allocations et paiements annuels					
	Lié au salaire?	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours par ETP	% des salaires de base
Frais de scolarité	Non	474 000,00 \$	957,58 \$	273,59 \$	0,00 %
PP/RD	Non	793 072,00 \$	1 602,17 \$	457,76 \$	0,00 %
Allocation d'études	Non	255 500,00 \$	516,16 \$	147,47 \$	0,00 %

Sommaire de la catégorie : allocations et paiements annuels				
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours par ETP	% des salaires de base
Total des coûts liés au salaire		0,00 \$	0,00 \$	0,00 %
Total des coûts non liés au salaire	1 523 072,00 \$	3 076,91 \$	879,12 \$	
TOTAL DES COÛTS – ALLOCATIONS ET PAIEMENTS ANNUELS	1 523 072,00 \$	3 076,91 \$	879,12 \$	0,00 %

Étapes 10 et 11 – Autres avantages et avantages postérieurs à l'emploi

Le scénario de l'UGN ne comprend pas ces catégories de rémunération. Cependant, les mêmes procédures d'analyse des informations et de calcul des coûts s'appliqueraient dans les cas où il y aurait des avantages consentis dans ces catégories.

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

Lorsque les données ont été saisies pour chaque étape et que les sommaires sont chargés dans chaque catégorie de rémunération, la feuille de calcul extrait automatiquement les données des étapes pour finaliser le modèle de l'année de référence. L'équipe chargée d'établir les coûts a créé le modèle de l'année de référence suivant pour le groupe d'employés de la filière de la permanence à l'UGN.

Étape 12 – Sommaire du modèle de l'année de référence (filiale de la permanence)

Sommaire des coûts de l'année de référence					
	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base	% de la masse salariale
Salaire de base					
Coûts salariaux de base	63 389 718,00 \$	128 060,04 \$	36 588,58 \$	100,0 %	83,7 %
Suppléments de rémunération					
Total des coûts liés au salaire	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,0 %	0,0 %
Total des coûts non liés au salaire	772 000,00 \$	1 559,00 \$	445 \$		
Avantages assurés					
Total des coûts liés au salaire	162 022,00 \$	327,32 \$	93,52 \$	0,3 %	0,2 %
Total des coûts non liés au salaire	1 441 062,00 \$	2 911,24 \$	831,78 \$		
Avantages prévus par la loi					
Total des coûts liés au salaire	2 153 239,00 \$	4 349,98 \$	1 242,85 \$	3,4 %	2,7 %
Total des coûts non liés au salaire	3 865 295,00 \$	7 808,68 \$	2 231,05 \$		
Cotisations de retraite					
Total des coûts liés au salaire	5 362 872,00 \$	10 834,08 \$	3 095,45 \$	8,5 %	6,8 %
Total des coûts non liés au salaire	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$		
Allocations et paiements spéciaux					
Total des coûts liés au salaire	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,0 %	0,0 %
Total des coûts non liés au salaire	1 523 072,00 \$	3 076,91 \$	879,12 \$		
Autres avantages					
Total des coûts liés au salaire	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,0 %	0,0 %
Total des coûts non liés au salaire	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$		
Avantages postérieurs à l'emploi					
Total des coûts liés au salaire	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,0 %	0,0 %
Total des coûts non liés au salaire	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$		
TOTAL DES COÛTS SALARIAUX DE BASE	63 389 718,00 \$	128 060,04 \$	36 588,58 \$	100,0 %	80,6 %
Total des coûts liés au salaire	7 678 133,00 \$	15 511,38 \$	4 431,82 \$	12,1 %	9,76 %
Total des coûts non liés au salaire	7 601 429,00 \$	15 356,42 \$	4 387,55 \$		9,66 %
TOTAL DES COÛTS DE L'ANNÉE DE RÉFÉRENCE	75 744 041,00 \$	158 927,84 \$	45 407,95 \$		100,00 %

Le sommaire du modèle de l'année de référence fournit un certain nombre de points de référence rapides aux dirigeants syndicaux et au comité de négociation. D'abord, le « facteur de cumul » est de 12,1 %, comme on peut le voir dans la cellule du pourcentage des salaires de base pour le total des coûts liés au salaire. Ce pourcentage indique que, compte tenu de la structure de rémunération et des hypothèses sur la composition de l'unité de négociation et sur les activités de l'UGN, toute augmentation générale entraînera un coût supplémentaire de 12,1 % pour ce groupe d'employés. Les cotisations de retraite sont le principal facteur dans la catégorie des avantages liés au salaire.

Ensuite, le modèle de l'année de référence fournit un aperçu de la structure de rémunération de l'unité de négociation. Il n'est pas surprenant de constater que, pour ce groupe d'employés, les coûts des salaires de base forment la grande majorité (80,6 %) des coûts de la masse salariale.

Mandat de négociation et élaboration des propositions de l'APAUGN

Le modèle de l'année de référence permettra aux dirigeants syndicaux d'établir les coûts des diverses propositions portant sur la rémunération et d'éclairer les stratégies de négociation. Chaque association de personnel académique a sa propre méthode pour définir le mandat de négociation. Généralement, les associations cherchent des éléments de comparaison et déterminent les tendances dans les résultats des négociations dans le secteur universitaire. Les associations qui sont en mesure de recueillir des données sur la rémunération globale (pas seulement les salaires de base) dans des universités comparables définiront des stratégies de négociation plus achevées. Si l'équipe doit se soumettre à une procédure de médiation ou d'arbitrage des différends, il sera crucial qu'elle détienne des informations sur la rémunération globale pour défendre sa position.

Établissement des coûts des propositions de l'APAUGN

La feuille de calcul qui suit permet d'établir les coûts de chaque proposition de l'APAUGN. La marche à suivre comporte les étapes ci-après.

1. Déterminer où saisir chaque proposition dans la feuille de calcul.

Les changements aux salaires de base devraient être saisis au haut de la feuille de calcul. Toutefois, les changements aux avantages peuvent être comptabilisés à divers endroits, selon que la proposition de l'employeur constitue un changement continu ou ponctuel, ou encore une amélioration ou une réduction d'un avantage.

2. Calculer les changements aux salaires de base et aux avantages liés au salaire.

Une fois que les montants pour l'année de référence et le pourcentage d'augmentation générale sont entrés dans la feuille de calcul, celle-ci établit les augmentations annuelles, les flux de trésorerie (argent frais) et le pourcentage d'augmentation. Dans le scénario de l'APAUGN, des augmentations générales de salaire de respectivement 2 %, 2 % et 3 % donneraient lieu aux estimations suivantes :

Impact financier de la convention collective

Augmentation générale de salaire	Valeur fixe	2,00 %	2,00 %	3,00 %	Ajouté au salaire de base	
	Année de référence	1 ^e année	2 ^e année	3 ^e année	Total	%
Salaire de base moyen par cours	36 588 \$	37 066 \$	38 066 \$	39 208 \$		
Total des salaires de base	63 389 718 \$	64 657 512 \$	65 950 662 \$	67 929 182 \$	4 539 464 \$	7,16 %
Avantages liés au salaire	7 678 133 \$	7 831 695 \$	7 988 329 \$	8 227 979 \$	549 846 \$	7,16 %
Total partiel des salaires et avantages liés au salaire	71 067 851 \$	72 489 208 \$	73 938 992 \$	76 157 161 \$	5 089 310 \$	
Flux de trésorerie (argent frais)		1 421 357 \$	1 449 784 \$	2 218 169 \$		
% d'augmentation des salaires et avantages liés au salaire		0,02 %	0,02 %	0,03 %		7,16 %
Flux de trésorerie (argent frais)		1 421 357 \$	1 449 784 \$	2 218 169 \$	Ajout total au salaire de base	5 089 310 \$
% d'augmentation		2,00%	2,00%	3,00%	Ajout en % au salaire de base	7,2%

Les avantages liés au salaire représentent près de 550 000 \$ des coûts de cette proposition. En raison des coûts cumulatifs et des effets de cumul de cette proposition pluriannuelle, le taux final de l'augmentation serait 7,16 %. La feuille de calcul fournit aussi une estimation des flux de trésorerie exigés par la proposition pour la filière de la permanence, soit 5 089 310 \$. La même procédure s'appliquerait aux autres groupes d'employés pour obtenir l'impact total de la proposition sur les coûts de rémunération.

3. Calculer le coût de chaque changement proposé aux avantages.

Les calculs se rapportant aux changements dans les avantages incluent seulement la différence entre l'année de référence et la proposition, autrement dit l'argent frais nécessaire pour mettre en application les changements.

L'équipe de négociation de l'APAUGN doit composer avec le fait qu'elle ne peut pas nécessairement obtenir de l'assureur les nouveaux taux des primes des avantages assurés. Elle peut se procurer les estimations du marché auprès d'un courtier d'assurance, mais certaines projections de coûts seront des estimations. En outre, du fait de considérations particulières, il peut être nécessaire d'établir une estimation intermédiaire des coûts de remplacement dans le cas de certains changements proposés aux congés. Des hypothèses sur les activités doivent encore guider le syndicat dans la définition de sa stratégie d'établissement des coûts. En général, il est prudent d'estimer un ratio du coût de remplacement d'un pour un.

Conclusion

Le cas de l'APAUGN illustre comment appliquer la matière contenue dans les pages précédentes à une négociation collective dans le secteur universitaire ou collégiale. Ce guide a pour principal objectif d'améliorer les pratiques de négociation en montrant aux associations de personnel académique à calculer les impacts financiers des propositions et des changements négociés à la rémunération globale. La mise en application de son contenu exige qu'un certain nombre d'activités soient réalisées en continu.

Ce guide est un outil de travail.

Ce guide devrait servir de cahier de travail et d'ouvrage de référence. Pendant la préparation et la conduite des négociations, l'équipe de négociation devrait consulter les diverses parties pour s'orienter dans la collecte des informations, le calcul des coûts des propositions concernant la rémunération et la prise de décisions stratégiques au sujet des priorités et des considérations d'équité.

Il faut faire appel aux experts en la matière, mais aussi impliquer toute l'équipe de négociation

Bon nombre d'associations de personnel académique mettent à profit les compétences en mathématique, en comptabilité ou en rémunération de leurs membres. Ce guide est conçu de manière à appuyer leur apport, non pas à le remplacer. Tout aussi important, il encourage la participation élargie des dirigeants syndicaux dans la prise de décisions stratégiques concernant les aspects financiers des négociations.

Les feuilles de calcul servant à établir les coûts devraient être adaptées à la situation.

Les feuilles de calcul modèles Excel ne peuvent tenir compte de conditions particulières énoncées dans les conventions collectives. Par conséquent, elles doivent être adaptées au contexte propre à l'université.

Ce guide est un outil qui devient utile lorsqu'on l'emploie.

La construction d'un modèle de l'année de référence exige du temps et de l'énergie, mais peut fournir aux dirigeants syndicaux des informations cruciales qui éclaireront la prise de décisions. Le travail accompli à cette fin aidera aussi l'équipe de négociation à fixer les priorités et à promouvoir l'équité. L'établissement des coûts n'est pas une garantie de succès dans les négociations, mais la méconnaissance de la manière d'établir les coûts peut constituer pour les syndicats un désavantage net dans l'environnement de négociation actuel.

Annexe A : principaux termes et concepts relatifs à l'établissement des coûts

Ajustements au coût de la vie : Les rajustements au coût de la vie sont des formules fondées sur les variations de l'indice des prix à la consommation (IPC) publié par Statistique Canada. Pour calculer les coûts de ces ajustements, il faut formuler des hypothèses sur les augmentations futures de l'IPC. Selon les tendances dans les négociations, les clauses sur les rajustements au coût de la vie ont été majoritairement délaissées au profit de calculs plus fixes, comme les augmentations générales, qui ont pour but de protéger le pouvoir d'achat contre l'inflation.

Application en début de période (*en anglais, front loading*) : Il s'agit d'une pratique qui consiste à accorder les augmentations dans la rémunération globale au début d'une convention collective pluriannuelle. En raison de l'effet sur les flux de trésorerie et de l'effet de cumul, elle procure une valeur en argent plus élevée aux employés et occasionne des coûts plus élevés aux employeurs.

Application en fin de période (*en anglais, end loading*) : Il s'agit d'une pratique qui consiste à retarder l'augmentation de salaire ou la bonification des avantages à la fin d'une convention pluriannuelle. Elle a pour effet de réduire les flux de trésorerie sur la durée de la convention collective sans pour autant changer considérablement le taux final.

Augmentations cumulatives de la rémunération : Dans des conventions collectives pluriannuelles, de multiples augmentations du salaire de base s'additionnent pendant la période d'application de la convention. Par conséquent, si une augmentation de 2 % est accordée chaque année d'une convention étalée sur trois ans, l'augmentation totale sera d'un peu plus de 6 %. Pris individuellement, l'effet de ce cumul peut sembler faible, mais à l'échelle de l'unité de négociation, il peut représenter un montant élevé pour une organisation.

Avantages liés au salaire : Ce sont des avantages qui changent automatiquement quand le salaire de base change. L'impact financier de ces avantages produit un « effet de cumul ». Les augmentations générales, comme les allocations pour les dépenses professionnelles, appliquées uniformément à tous les membres ne sont pas des avantages liés au salaire. Ces augmentations, ou (le principe de l'application générale), doivent être confirmées pendant les négociations et ne découlent pas de la structure de coûts de l'avantage.

Avantages postérieurs à l'emploi : Les syndicats peuvent négocier des avantages qui sont payés aux membres soit au moment de la retraite soit de façon continue pendant la retraite. Les indemnités de cessation d'emploi et les indemnités de retraite sont les formes les plus courantes d'avantages postérieurs à l'emploi. Il se peut que les employeurs et les syndicats emploient des méthodes différentes pour établir les coûts de la rémunération différée. Les employeurs peuvent établir le coût de l'obligation totale à partir des coûts cumulatifs totaux de l'avantage, alors que les syndicats utilisent habituellement les coûts réels des prestations pendant la période de référence de l'année de référence.

Captation (*en anglais, snapshot*) : La méthode de captation sert à recueillir des informations sur les membres de l'unité de négociation ou sur les coûts de certains avantages. La captation donne une « image » de l'unité de négociation à une date précise pour consigner des données comme le nombre d'employés, leur statut ETP, les salaires de base, les années de service, l'échelon salarial ou toute autre caractéristique qui détermine la rémunération. La captation appuie l'hypothèse sur la composition de l'unité de négociation. La diversité des statuts d'employé au sein de l'unité de négociation à la date de captation (p. ex. en congé, à charge de travail réduite, en congé d'ILD, etc.) représente la composition de l'unité pendant la période d'effet de la convention collective proposée. Des changements individuels au statut d'employé, le roulement, s'apparentent à un bruit aléatoire, sans effet sur la composition globale de l'unité de négociation.

Coût annuel moyen par équivalent temps plein (ETP) : Les coûts associés à chaque élément de rémunération sont exprimés en coûts annuels totaux, coûts annuels moyens par ETP et coût moyen par cours et par ETP. Le modèle suppose des moyennes « pondérées », l'ETP étant normalement le coefficient pondérateur. Si des avantages sont accordés à un sous-ensemble seulement de l'unité de négociation, les coûts sont exprimés en une valeur moyenne pour toute l'unité sur la base d'ETP.

Cumul : Quand une augmentation est appliquée aux salaires, elle entraîne automatiquement une hausse de certains avantages liés au taux du salaire de base. C'est l'effet de cumul. Le facteur de cumul correspond à l'incidence relative, exprimée sous forme de ratio ou de pourcentage, des avantages liés au salaire sur les coûts totaux des salaires de base.

Ce chiffre peut fournir une estimation rapide des coûts cumulés occasionnés par un changement au salaire de base. Par exemple, si le facteur de cumul est 0,3 ou 30 %, une augmentation de 1 000 \$ du salaire de base a un impact réel de 1 300 \$ sur le coût total pour l'université.

Équivalent temps plein (ETP) : Pour les universités comptant des employés à temps partiel ou à responsabilités réduites, la conversion des postes à temps partiel en ETP permet d'intégrer ce type de poste dans un modèle simplifié d'établissement des coûts. Par exemple, si tous les employés à temps partiel donnent quatre cours alors que la charge d'enseignement normale est de huit cours, leur ETP est de 0,5.

Puisque certains avantages, comme le Régime de pensions du Canada (RPC), sont accordés par employé, il est important d'inclure l'effectif total dans les données de base de la feuille de calcul sur l'établissement des coûts.

Flux de trésorerie : La méthode par les flux de trésorerie donne la somme estimative nécessaire pour prendre en charge les coûts de mise en application des propositions de négociation. Les flux de trésorerie sont déterminés par le moment auquel surviennent les changements dans les coûts et il n'y a pas de distinction entre les augmentations du taux de base et les paiements ponctuels ou forfaitaires.

Flux de trésorerie ajoutés au salaire de base : Il s'agit des flux de trésorerie découlant des changements dans le salaire de base. Le montant correspond à la valeur monétaire (en argent) du changement à la rémunération globale estimé en pourcentage (taux final).

Heures productives : Certains modèles d'établissement des coûts font une distinction entre les heures productives et la rémunération des heures non travaillées, comme pendant les jours fériés et les vacances. Ils sont généralement plus pertinents dans le cas des unités de négociation dont des membres sont payés à un taux horaire ou font partie d'organisations suivant de plus près les congés rémunérés. Le modèle d'établissement des coûts présenté dans ce guide incorpore les coûts des congés rémunérés dans le total annuel des heures rémunérées. Il faut tout de même vérifier les hypothèses sur les activités s'il y a des changements dans la charge de travail du personnel académique. Par exemple, ces changements imposent souvent d'affecter plus de professeurs, d'où des coûts de remplacement plus élevés ou une croissance de la main-d'œuvre.

Hypothèses : Afin de prévoir les impacts financiers futurs des changements dans la rémunération globale, les modèles d'établissement des coûts reposent sur des hypothèses concernant les activités et la composition de la main-d'œuvre. En général, ces hypothèses à court terme sont fondées sur les activités et sur la composition de la l'unité de négociation établies. Par exemple, une hypothèse clé veut que les informations portant sur l'année la plus récente de la période couverte par la convention collective soient le meilleur indicateur pour estimer l'effet des changements prévus sur les coûts futurs. Le modèle de l'année de référence formule des hypothèses sur le montant des suppléments de rémunération, la répartition du personnel académique par type de nomination et par positionnement dans la grille de progression professionnelle, et sur d'autres caractéristiques opérationnelles à partir des informations recueillies dans la dernière année.

Maintien des avantages : Le coût des avantages assurés augmente souvent en raison des pressions inflationnistes qui font grimper le coût des primes, même si aucune bonification n'est apportée au régime d'avantages. Pour maintenir les mêmes avantages d'année en année, les organisations doivent payer plus. Les syndicats et les employeurs diffèrent d'avis sur l'opportunité d'inclure les coûts du maintien des avantages en vigueur dans le règlement financier négocié. Les syndicats répugnent habituellement à inclure ces coûts dans le modèle d'établissement des coûts, ce qui va dans le sens de la pratique générale de n'inclure que les coûts découlant de changements négociés aux conditions de la convention collective.

Maximum des gains ouvrant droit à pension : Le gouvernement fédéral fixe le maximum des gains ouvrant droit à pension (MGAP), l'exemption de base annuelle (EBA) et le taux du Régime de pensions du Canada (RPC). Les taux de cotisation à des régimes de retraite à prestations définies varient généralement pour les gains au-dessous et au-dessus du MGAP.

Modèle de l'année de référence : Le modèle de l'année de référence représente une ventilation détaillée des coûts de la rémunération globale d'après les données d'expérience les plus récentes en matière d'activités et de coûts. Ce modèle est un point de repère dans le temps et les coûts des changements à la rémunération sont mesurés par rapport à ses données. La période de référence est habituellement l'année précédant la date d'expiration de la convention collective. Le modèle de l'année de référence présente un sommaire des coûts de tous les éléments de rémunération à partir duquel on peut estimer l'impact financier de chaque changement proposé sur les divers éléments de

rémunération. Il comporte une feuille de calcul pour estimer les coûts différentiels de chaque proposition selon la méthode par les flux de trésorerie et selon la méthode du taux final (en pourcentage).

Période de référence : La période de référence est la période pour laquelle certaines informations sont recueillies, comme le nombre de cours supplémentaires donnés ou les coûts d'un avantage. Les hypothèses sur les activités reflètent les données d'expérience de la période de référence. Pour estimer les coûts, le modèle de l'année de référence prend généralement comme période de référence la dernière année avant l'expiration de la convention collective.

Prime de progression professionnelle : Les modèles salariaux du personnel académique comprennent souvent des augmentations graduelles de salaire qui reflètent le cheminement du début à la fin de la carrière académique. Ils intègrent des augmentations d'échelon automatiques dans des grilles salariales ou encore des attentes en matière de rendement et d'avancement professionnel. Les primes de mérite ou de rendement en font parfois partie pour reconnaître un rendement au-delà des attentes.

Progression dans le rang : La progression dans le rang (ou progrès dans le rang) est un concept semblable à celui de prime de progression professionnelle. Elle correspond à un modèle salarial selon lequel des augmentations de salaire graduelles reflètent le cheminement du début à la fin de la carrière académique. Ces modèles intègrent des augmentations d'échelon automatiques dans des grilles salariales ou encore des attentes en matière de rendement et d'avancement professionnel. La rémunération au mérite ou les primes de rendement en font parfois partie pour reconnaître un rendement au-delà des attentes. Les tendances dans les salaires du corps professoral dénotent une compression des salaires et les augmentations générales de salaire ont remplacé la majeure partie des bonifications fondées sur les promotions dans les rangs académiques – transition de professeur adjoint à professeur agrégé à professeur titulaire³⁷.

Projection (*en anglais, aging*): La « projection » est une méthode d'estimation employée dans la collecte d'informations sur la rémunération quand d'éventuels changements dans la rémunération sont connus, mais ne sont pas encore survenus. Par exemple, si les informations sur la paie sont recueillies avant l'intégration de nouvelles données comme une augmentation générale de salaire ou une augmentation d'échelon (progrès dans le rang) annuelle, le modèle de l'année de référence est « projeté » pour tenir compte des changements connus dans la rémunération. En choisissant dans la convention collective en vigueur une date de captation postérieure à tous les changements dans la rémunération, vous éviterez d'avoir recours à cette méthode.

Rémunération globale : Pour établir les coûts des propositions de négociation, il faut tenir compte de la rémunération globale, et non seulement du salaire ou de certains avantages. La rémunération globale comprend les salaires et avantages de toutes sources que reçoit le personnel académique en contrepartie de son travail à l'université ou au collège.

Roulement : Le roulement désigne les changements continus dans les membres de l'unité de négociation. Les membres comptant le plus d'ancienneté prennent leur retraite, de nouvelles recrues s'ajoutent à l'unité de négociation, et divers autres changements touchant l'enseignement et la charge de travail peuvent survenir d'un trimestre à l'autre. Dans la mesure où ces changements sont constants et aléatoires, le profil de l'unité de négociation à la date de captation sera relativement harmonieux et constant. Un roulement uniforme et aléatoire confirme l'hypothèse selon laquelle la composition récente de l'unité de négociation est le meilleur indicateur de sa composition future.

Salaire de base : Le salaire de base désigne les gains d'emploi annuels excluant les suppléments de rémunération comme les primes de surcharge ou les allocations de recherche. Il peut être aussi nécessaire de distinguer le salaire de base nominal du salaire de base réel pour les employés en congé ou dont la charge de travail est réduite. Les calculs des coûts entrant dans le modèle de l'année de référence devraient refléter les coûts réels correspondant à la plupart des situations.

Taux final : La méthode par le taux final mesure le pourcentage d'augmentation du taux de rémunération de base sur une période déterminée. Contrairement à la méthode par les flux de trésorerie, elle ne dépend pas du moment auquel les changements sont apportés; elle mesure seulement les changements continus ou structurels qui surviennent pendant la période de référence.

37. MARTINELLO, Felice. « Faculty Salaries in Ontario : Compression, Inversion, and the Effects of Alternative Forms of Representation », *ILR Review*, vol. 63, n°1, 2009, p. 128-145.

Annexe B : Exemple de lettre de demande d'informations

Le _____ (date)

Directeur ou directrice des Relations avec le corps professoral (ou le dirigeant approprié)

Monsieur, OU
Madame,

Afin de se préparer au renouvellement prochain de la convention collective entre _____, l'association du personnel académique de _____ (nom de l'association) soumet la présente demande d'informations sur les trois grands volets suivants :

1. La composition de l'unité de négociation;
2. La rémunération des membres de l'unité de négociation;
3. Le travail et la charge de travail des membres de l'unité de négociation.

Ces informations permettront à l'association d'évaluer les conditions d'emploi actuelles des membres de l'unité de négociation et de formuler des propositions éclairées de manière à s'acquitter de son devoir de juste représentation et de son obligation de négocier de bonne foi.

Les informations devraient être fournies dans un délai raisonnable, mais au plus tard le _____ (date). Elles devraient être présentées dans le format demandé par l'association. Si cela n'est pas possible, ou si les informations ne sont pas disponibles dans le format demandé, veuillez indiquer à l'association la nature et le format des informations disponibles qui peuvent lui être fournies.

Composition de l'unité de négociation

Afin de se préparer à la prochaine ronde de négociations, l'association du personnel académique de _____ (nom de l'association) demande des informations sur les employés qui sont membres de l'unité de négociation qu'elle représente. Elle demande à ce que les informations lui soient fournies dans un format de base de données (fichier Excel, CSV, etc.).

Nom ou numéro d'employé

Salaire de base

Allocations (administratives ou autres)

Rémunération au mérite dans l'année scolaire précédente

Salaire annuel total dans l'année scolaire précédente

Type de nomination / rang

Charge d'enseignement normale

Cours donnés dans l'année scolaire précédente (dont les cours donnés conjointement avec un ou plusieurs professeurs)

Années de service

Rémunération des membres de l'unité de négociation

L'association du personnel académique de _____ (nom de l'association) demande les informations suivantes concernant la rémunération versée aux employés qui sont membres de l'unité de négociation qu'elle représente.

Suppléments de rémunération

Nombre de cours et rémunération annuelle totale versée en _____ (du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année scolaire) pour les cours supplémentaires

Nombre d'allocations administratives et rémunération annuelle totale versée en _____ (du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année scolaire)

Avantages assurés

Prime mensuelle totale payée par l'employeur pour les membres de l'unité de négociation au _____ (date de captation) pour les avantages suivants :

- Soins dentaires
- Soins de la vue
- Assurance vie collective
- Assurance maladie complémentaire

Avantages prévus par la loi

Paiements annuels totaux faits en _____ (du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année scolaire) pour chacune des catégories suivantes d'avantages prévus par la loi.

- Assurance-emploi
- Régime de pensions du Canada
- Indemnisation des accidents du travail
- Impôt-santé des employeurs

Cotisations de retraite

Cotisations normales annuelles totales versées par l'université ou collège au nom des employés membres de l'unité de négociation.

Allocations et paiements annuels

Paiements annuels totaux faits aux employés par l'institution en _____ (du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année scolaire) pour chacune des allocations suivantes :

Dépenses professionnelles

Autres avantages

Avantages postérieurs à l'emploi

Travail et charge de travail des membres de l'unité de négociation

Afin de se préparer aux prochaines négociations, l'association du personnel académique demande les informations suivantes concernant le travail accompli par les membres de l'unité de négociation :

1. Le nombre total de cours admissibles à des crédits académiques dans l'année scolaire précédente.
2. Le nombre total de cours donnés par les membres de l'unité de négociation dans l'année scolaire précédente.
3. Le nombre total de membres de l'unité de négociation par faculté ou département et type de nomination.
4. Les charges d'enseignement normales par faculté ou département et type de nomination.

Si vous avez besoin de précisions ou de plus amples informations pour donner suite à cette demande, veuillez prendre contact avec _____ par téléphone au _____ ou par courriel à _____.

Recevez, Monsieur (OU Madame), mes salutations distinguées.

Le négociateur ou la négociatrice en chef (ou le représentant approprié de l'association du personnel académique)

Annexe C : Convention collective fictive – articles choisis³⁸

Article 2 – Reconnaissance

Article 12 – Nominations continues

Article 15 – Congés

Article 18 – Salaire

Article 20 – Avantages

Article 35 – Charge de travail

Article 2 – Reconnaissance

L'Université reconnaît l'Association comme l'agent de négociation exclusif des membres de l'unité de négociation. À moins que les parties en conviennent autrement et jusqu'à ce qu'elles le fassent, l'unité de négociation est définie par les certificats d'accréditation de la Commission des relations de travail en date du 17 octobre 1987. Ces certificats et les modifications qui pourraient y avoir été apportées par suite sont réputés être incorporés à la présente convention collective et en faire partie intégrante.

Sous réserve des exclusions énumérées à l'article 2.4, l'unité de négociation comprend toutes les personnes qui sont membres du personnel académique de l'Université du Grand-Nord, dont :

- les personnes ayant une nomination au rang de professeur permanent, comme le stipule l'article 30 de la présente convention collective;
- les personnes ayant une nomination renouvelée ou initiale à titre de professeurs dans un poste menant à la permanence, une nomination non renouvelable, une nomination non renouvelable à titre de remplaçants ou une nomination à un rang académique, comme le stipule l'article 30 de cette convention collective;
- les personnes ayant une nomination continue au rang de professeur adjoint, comme le stipule l'article 30 de cette convention collective;
- les personnes ayant une nomination contractuelle à durée limitée ou une nomination à titre de chargé de cours ou pour une période déterminée;
- les personnes ayant une nomination initiale, renouvelée, continue ou contractuelle à durée limitée à titre de bibliothécaires, comme le stipule l'article 30 de cette convention collective.

Article 12 – Nominations continues

Un professeur adjoint ayant une nomination à durée déterminée qui enseigne depuis au moins dix (10) années consécutives et dont le nombre d'années de service multiplié par le total cumulatif d'équivalents de cours complets donnés avec succès pendant cette période égale cent (100) ou plus peut présenter une demande de conversion de sa nomination en une nomination continue au rang de professeur adjoint dans une unité.

Les professeurs adjoints dont la nomination à durée déterminée a été convertie en nomination continue touchent des salaires fondés sur l'ETP qui sont comparables aux salaires versés aux membres enseignant dans la même discipline à l'Université Queen's qui ont un profil d'ancienneté et de réalisations semblable.

Le pourcentage d'ETP standard applicable aux nominations continues est de cinquante (50) pour cent pour une charge d'enseignement équivalente à la charge d'enseignement de l'unité, et est fixé au prorata de la charge d'enseignement normale de l'unité lorsque la charge d'enseignement est atypique. Le calcul du pourcentage d'ETP prévoit les tâches administratives liées aux cours.

L'ETP d'une nomination continue est augmenté si le membre donne un cours supplémentaire pendant cinq années consécutives ou plus.

38. La convention collective fictive est inspirée de clauses réelles tirées de diverses conventions collectives dans le milieu universitaire au Canada. Elle est présentée à des fins de formation uniquement et ne constitue pas un modèle ou une préférence.

Article 15 – Congés

Congé parental

Quand un membre est admissible, selon Service Canada, aux prestations parentales prévues aux dispositions de la *Loi sur l'assurance-emploi* relatives à la parentalité, il reçoit de l'Université un complément salarial correspondant à la différence entre quatre-vingt-dix pour cent (90 %) de son salaire normal au début du congé et le montant des prestations parentales de l'assurance-emploi, majoré de tous les autres gains d'emploi, pendant un maximum de dix-sept (17) semaines. Une demande de prolongation du congé, sans rémunération, ne peut lui être refusée sans motif valable. (Le chiffre de quatre-vingt-dix pour cent [90 %] s'applique quand le membre totalise le nombre de semaines d'emploi assurable requis pour être admissible à l'assurance-emploi, quelle que soit la durée de son emploi à l'UGN.)

Congé de maladie

Un membre ayant une nomination menant à la permanence, permanente ou continue qui s'absente du travail en raison d'une maladie ou d'une blessure pendant une période maximale de quatre-vingt-dix (90) jours civils consécutifs touche son salaire et ses avantages normaux, sauf dans les circonstances suivantes :

1. La maladie ou la blessure découle d'un incident survenu dans l'exercice de ses fonctions et couvert par le régime d'indemnisation des accidents du travail;
2. La même maladie ou blessure, ou une maladie ou une blessure connexe, survient de nouveau dans les quatre-vingt-dix (90) jours après un retour au travail d'un congé de maladie.

Pour qu'une demande de prestations d'invalidité de longue durée soit présentée et examinée en temps opportun, le supérieur du membre doit informer les Ressources humaines (Santé et bien-être au travail) dès que possible de l'absence du membre en raison d'une maladie ou d'une blessure.

Congé professionnel

Les membres professeurs à plein temps sont admissibles à un congé d'études ou de recherche après six (6) années de service continu (ou l'équivalent) à l'Université. Seuls les professeurs permanents ont droit à ce congé.

Un congé sabbatique est rémunéré comme suit :

Congés de six (6) mois

- a. à raison de 100 % du salaire de base.

Congés de douze (12) mois

- a. Premier congé sabbatique : à raison de 100 % du salaire de base, pour tous les employés.
- b. Deuxième congé sabbatique et congés ultérieurs : à raison de 80 % du salaire de base.

Article 18 – Salaire

Plancher salarial au rang de professeur adjoint

Le plancher salarial au rang de professeur adjoint est de 74 250 \$. La valeur plancher est indexée à l'augmentation générale de salaire chaque année de la convention collective.

Prime de progression professionnelle

Le but de la prime de progression professionnelle est d'améliorer la rémunération d'un membre d'un rang à un autre en fonction de son cheminement de carrière. La progression professionnelle n'est pas une mesure du nombre d'années qu'un membre se situe à un rang, mais elle est fondée sur l'amélioration réelle de la qualité du rendement du membre relativement à l'exercice de ses responsabilités énoncées à l'article 17, à sa charge de travail approuvée ou autorisée en vertu de l'article 20 ainsi qu'aux caractéristiques et contributions se rapportant à la nomination, au renouvellement de la nomination, à la promotion et à la permanence. La prime de progression professionnelle reconnaît et récompense cette qualité supérieure.

Le salaire de base d'un membre est augmenté chaque année de 2 500 \$, sous réserve des résultats de l'évaluation de son rendement. Lorsque le rendement d'un membre est jugé « insatisfaisant », le vice-recteur à l'enseignement et à la

recherche peut, après avoir bien pris note des circonstances atténuantes, retenir une partie ou la totalité de sa prime de progression professionnelle annuelle. Sa décision peut faire l'objet d'un grief traité selon la procédure établie.

Pour les membres comptant beaucoup d'années de service, une diminution de la prime de progression professionnelle, dont la valeur en pourcentage du taux plancher au rang de professeur adjoint est indiquée ci-dessous, prend effet lorsque leur salaire correspond à 2,3 fois le taux plancher. Pour les membres dont les salaires sont situés à ce niveau ou sous ce niveau, la prime annuelle diminue de 2 000 \$ et pour atteindre 500 \$.

Prime de mérite

Une prime de mérite est attribuée selon les critères et les procédures ci-dessous. Elle correspond à une augmentation de 1 000 \$, 2 000 \$ ou 5 000 \$ du salaire annuel. La prime de mérite des membres à temps partiel est fixée au prorata de leur ETP. L'Université s'engage à constituer un fonds commun annuel égal au nombre total de membres équivalents temps plein (ETP) dans l'unité de négociation multiplié par 500 \$. Elle n'est pas tenue de répartir la totalité du fonds annuel, à moins que les évaluations du rendement le justifient. Si les évaluations du rendement justifient l'octroi de primes de rendement dont le total est supérieur au fonds annuel, les décaissements sont calculés proportionnellement.

Allocations administratives

Un membre du corps professoral qui cumule les fonctions de directeur de département reçoit une allocation annuelle d'un montant minimal de 10 000 \$. Le montant exact de l'allocation est négocié conjointement par le membre et par le doyen au moment de la nomination du membre à ce poste.

Prime de surcharge

Les membres qui assument une charge d'enseignement supplémentaire ont droit à une rémunération additionnelle d'un minimum de 10 000 \$ par cours complet de 6 heures-crédits ou l'équivalent (ou un montant correspondant à une fraction d'un cours).

Perfectionnement professionnel/Remboursement des dépenses

Chaque membre admissible peut demander le remboursement de dépenses autorisées d'une valeur maximale de 2 000 \$. Dans le cas des membres à temps partiel, ce montant est fixé au prorata de leur ETP.

Article 20 – Avantages

Tous les avantages existants applicables aux membres sont maintenus sauf s'ils sont modifiés par cette convention. Les régimes d'avantages en vigueur sont les suivants :

Assurance maladie complémentaire

Assurance dentaire

Assurance pour les soins de la vue

Assurance vie collective de base

Assurance invalidité de longue durée

Assurance vie collective facultative

Assurance facultative en cas de décès, de mutilation et de perte de la vue accidentels.

L'Université assume cent pour cent (100 %) des coûts de ces régimes, sauf ceux de l'assurance invalidité de longue durée, de l'assurance vie facultative et de l'assurance facultative en cas de décès, de mutilation et de perte de la vue accidentels, qui sont pris en charge en totalité par les membres.

Est mis sur pied un comité mixte des avantages, composé de deux représentants de l'association et de deux représentants de l'université qui auront pour tâche de mener un examen continu du régime d'avantages collectifs.

Régime de retraite

Les parties conviennent de maintenir en vigueur l'actuel régime de retraite de l'UGN. Elles fixent les taux de cotisation maximums des membres comme suit :

Gains au-dessous du MGAP – 9 %

Gains au-dessus du MGAP – 11 %

Les taux de cotisation de l'employeur sont etoujours déterminés par l'actuaire du régime, mais ne peuvent en aucun cas être inférieurs à ceux des membres.

Garde d'enfants

L'Université crée un fonds annuel de 25 000 \$ pour la garde d'enfants. Les critères d'admissibilité et les décaissements sont conformes au programme de garde d'enfants de l'UGN. Le programme est administré conjointement par l'université et l'association.

Article 35 – Charge de travail

La charge de travail normale d'un membre comprend, dans des proportions variées, les activités suivantes :

1. L'enseignement au premier cycle ou aux cycles supérieurs;
2. La recherche et les activités savantes, artistiques ou professionnelles;
3. L'administration des affaires académiques avec l'université;
4. Les responsabilités professionnelles à l'extérieur de l'université.

En matière d'enseignement, les membres sont tenus d'assumer une part équitable des responsabilités annuelles de leur département, programme ou école, de contribuer à enrichir et à diversifier le programme d'études de leur département, programme ou école, et d'aiguiser le sens critique et de stimuler la créativité de leurs étudiants.

Les cours du premier cycle ou des cycles supérieurs donnés par un membre, ainsi que d'autres activités d'enseignement importantes attribuées à un membre, sont définis par le département, l'école ou le collègue du membre quand de telles unités existent, ou par le corps professoral auquel le membre appartient dans la faculté en l'absence de département, d'école ou de collègue. Les membres ayant une charge d'enseignement supplémentaire reçoivent une prime de surcharge.

En matière de recherche, les membres doivent réaliser des projets de recherche, des travaux d'érudition ou des activités de création artistique susceptibles d'établir leur réputation d'érudit à l'échelle nationale ou internationale.

En matière de service, les membres contribuent chaque année à la gouvernance de l'université, à leur profession, à l'enrichissement de leur discipline à l'échelle nationale, internationale ou locale, et au maintien de bonnes relations entre l'université et la communauté locale.

Une charge de travail annuelle normale comprend des activités dans ces trois domaines, même si les responsabilités annuelles d'un membre dans ces domaines peuvent varier à l'occasion. La recherche et l'enseignement sont prioritaires, mais tous les membres doivent assumer leur part des activités de service et atteindre un équilibre approprié des trois domaines.

Annexe D : Demande d'informations de l'APAUGN (syndicat)

Afin de se préparer au renouvellement prochain de la convention collective entre l'APAUGN et l'Université, le syndicat soumet la présente demande d'informations sur les trois grands volets suivants :

1. La composition de l'unité de négociation;
2. La rémunération des membres de l'unité de négociation; and
3. Le travail et la charge de travail des membres de l'unité de négociation

Ces informations lui permettront d'évaluer les conditions d'emploi actuelles des membres de l'unité de négociation et de formuler des propositions éclairées de manière à s'acquitter de son devoir de juste représentation et de son obligation de négocier de bonne foi.

Les informations devraient être fournies dans un délai raisonnable, mais au plus tard un mois après la réception de la présente demande. Elles devraient être présentées dans le format demandé par le syndicat. Si cela n'est pas possible, ou si les informations ne sont pas disponibles dans le format demandé, l'université est priée d'indiquer au syndicat la nature et le format des informations disponibles qui peuvent lui être fournies. Le syndicat invite l'université à lui présenter sans tarder les questions ou les préoccupations qu'elle pourrait avoir concernant les informations demandées.

Composition de l'unité de négociation

Le syndicat demande qu'on lui remette une base de données sur les membres de l'unité de négociation. Cette base de données devrait comprendre les champs suivants pour chaque membre de l'unité de négociation :

Nom ou numéro d'employé

Salaire de base

Allocations (administratives ou autres)

Rémunération au mérite dans l'année scolaire précédente

Salaire annuel total dans l'année scolaire précédente

Type de nomination / rang

Charge d'enseignement normale

Cours donnés dans l'année scolaire précédente (dont les cours donnés conjointement avec un ou plusieurs professeurs)

Rémunération des membres de l'unité de négociation

Le syndicat demande des informations sur la rémunération globale versée aux membres de l'union de négociation dans l'année scolaire précédente conformément aux articles pertinents de la convention collective.

Suppléments de rémunération

1. Le total annuel des primes de surcharge versées aux membres de l'unité de négociation par type de nomination.
2. Le total annuel des allocations administratives versées aux membres de l'unité de négociation par type de nomination.
3. Le total annuel des suppléments versés au PAC pour les classes nombreuses.
4. Les indemnités versées au PAC en cas d'annulation de cours.
5. Le total annuel des suppléments versés au PAC en reconnaissance des années d'expérience.

Avantages assurés

Le syndicat demande les primes annuelles totales payées par l'employeur pour les avantages suivants :

1. Assurance maladie complémentaire
2. Assurance dentaire
3. Assurance pour les soins de la vue
4. Assurance vie collective de base

Avantages prévus par la loi

Indiquez les paiements annuels totaux faits pour les employés membres de l'unité de négociation pour les avantages prévus par la loi suivante:

1. Impôt-santé des employeurs
2. Régime de pensions du Canada
3. Indemnisation des accidents du travail
4. Assurance-emploi

Cotisations de retraite

Indiquez les cotisations de retraite annuelles totales versées par l'employeur qui correspondent aux cotisations des employés. N'incluez pas les cotisations supplémentaires de l'employeur fondées sur des évaluations actuarielles.

Allocations

Quel est le montant total payé au titre du PP/RD dans la dernière année scolaire?

Paiements annuels totaux pour les frais de garde d'enfants.

Paiements annuels totaux pour les frais de scolarité.

Travail et charge de travail des membres de l'unité de négociation

Le syndicat demande des informations sur les fonctions accomplies par les membres de l'unité de négociation dans l'année scolaire précédente.

1. Nombre total de cours admissibles à des crédits académiques dans l'année scolaire précédente.
2. Nombre total de cours donnés par les membres de l'unité de négociation dans l'année scolaire précédente.
3. Nombre total de membres de l'unité de négociation par faculté/département et type de nomination.
4. Charges d'enseignement normales par faculté/département et type de nomination.

Annexe E : Réponse de l'UGN (employeur) à la demande d'informations

Destinataire : APAUGN

Réponse à la demande d'informations

Cette lettre renferme nos réponses à la demande d'informations présentée par le syndicat ainsi qu'aux modifications à cette demande soumise par la suite par téléphone et par courriel.

Composition de l'unité de négociation

L'employeur fournit la base de données ci-jointe sur les membres de l'unité de négociation. Comme nous l'avons déjà indiqué, certaines informations demandées par le syndicat ne sont pas disponibles. L'université ne pouvait fournir les informations sur la charge d'enseignement et sur les cours donnés dans l'année scolaire précédente, car celles-ci sont stockées dans des bases de données distinctes.

Rémunération

Suppléments de rémunération

- Primes de surcharge versées dans l'année scolaire précédente = 875 000 \$
 - Filière de la permanence = 262 000 \$
 - Filière de l'enseignement = 350 000 \$
 - Titulaires d'une nomination continue = 263 000 \$
- Allocations administratives = 640 000 \$
 - Filière de la permanence = 510 000 \$
 - Filière de l'enseignement = 130 000 \$
 - Titulaires d'une nomination continue = 0 \$
- Suppléments pour les classes nombreuses = 6 500 \$
- Indemnités en cas d'annulation de cours = 0 \$
- Suppléments pour les années d'expérience du PAC = 26 400 \$

Avantages assurés

Prime de l'assurance maladie complémentaire (comprenant la couverture des médicaments d'ordonnance et des soins de la vue)

*Le contrat du prestataire de l'avantage pour le compte de l'université s'étend sur un exercice compris entre le 1^{er} mai et le 30 avril. Les coûts indiqués correspondent aux coûts projetés totaux pour le reste de la période du contrat comprise dans l'exercice du prestataire.

Assurance maladie complémentaire	Prime individuelle (couverture individuelle)	Prime individuelle (couverture familiale)	Prime facturée
1 ^{er} mai au 30 avril	85,45 \$	178,13 \$	1 152 660 \$

Primes de l'assurance dentaire

Assurance dentaire	Prime individuelle (couverture individuelle)	Prime individuelle (couverture familiale)	Prime facturée
1 ^{er} mai au 30 avril	51,40 \$	133,75 \$	821 399 \$

Assurance vie de base

Assurance vie		Primes payées
1 ^{er} mai au 30 avril	0,213 \$ par tranche de 1 000 \$ de couverture	212 489 \$

Montants payés pour les avantages prévus par la loi

1. Impôt-santé des employeurs = 1 832 682 \$
2. Régime de pensions du Canada = 4 652 195 \$
3. Indemnisation des accidents du travail = 1 362 764 \$
4. Assurance emploi = 1 792 000 \$

Cotisations de retraite

Cotisations de retraite de base de l'employeur = 7 346 401 \$

Paiements spéciaux de solvabilité = 12 000 000 \$

Perfectionnement professionnel / remboursement des dépenses = 1 086 400 \$

Paiements pour les frais de garde d'enfants = 350 000 \$

Paiements pour les frais de scolarité = 650 000 \$

Travail et charge de travail des membres de l'unité de négociation

1. Nombre total de cours donnés = 3 500
2. Cours donnés par les membres de l'unité de négociation = 3 450
3. Nombre total de membres actifs de l'unité de négociation par type de nomination
 - a. Permanence et postes menant à la permanence = 495
 - b. Postes axés uniquement sur l'enseignement = 102
 - c. Titulaires d'une nomination continue = 198
 - d. Personnel académique contractuel = 300

Bibliographie

65 *Participating Hospitals and Cupe*, CarswellOnt 3551 (1981).

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

Actualité en négociation « La communication d'informations à l'association », Association canadienne des professeures et professeurs d'université, avril 2016.

BROOKS, John. « University Arbitration Brief », dans *University of Toronto and University of Toronto Faculty Association*, Hicks Morley Hamilton Stewart Storie LLP, 2010, p. 21, paragraphe 35.

BURKETT, Kevin. *University of Toronto and University of Toronto Faculty Association*, non publiée, 1982.

CHANT, John. « How We Pay Professors and Why It Matters », dans *The Education Papers*, éditions C.D. Howe, 2005.

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

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

CORRY, D. J. *Collective Bargaining and Agreement*, Canada Law Book, 1997.

GODARD John. *Industrial Relations, the Economy, and Society*, Captus Press, 2011.

GRANOF, Michael H. , Jay E. GRENIG et Moira KELLY. *How to Cost Your Labor Contract*, 2^e éd., BNA Books, 2011.

HICKEY, Robert, Richard P. CHAYKOWSKI et Brendan SWEENEY. *Costing Collective Agreement Proposals : An Instructional Guide*. School of Policy Studies, Queen's University, 2013.

HOLMES, John. *Queen's University New Budget Model : A Report Prepared for Queen's University Faculty Association*, Queen's University Faculty Association, 2017, p. 14.

MARTINELLO, Felice. « Faculty Salaries in Ontario : Compression, Inversion, and the Effects of Alternative Forms of Representation », *ILR Review*, vol. 63, n^o1, 2009, p. 128-145.

ROSS, Arthur Max. *Trade Union Wage Policy*, University of California Press, 1950.

TEPLITSKY, Martin. *The Windsor Police Association and the Board of Commissioners of Police for the City of Windsor*, 1981.

United Electrical, Radio and Machine Workers of America v. DeVilbiss (Canada) Ltd., CRTO, 1976.

WILLIS, Elaine et Warren WINKLER, *Willis & Winkler on Leading Labour Cases*, Thomson Reuters Canada, 2015, chapitre 2.

WINKLER, Warren. *The Governing Council of the University of Toronto and the University of Toronto Faculty Association*, 2006, p. 12.

A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing or drawing.

**L'Association canadienne des professeures et professeurs
d'université est la porte-parole nationale du personnel
académique, au service des intérêts de 72 000 professeurs,
bibliothécaires, chercheurs, membres du personnel
général et autres professionnels en poste dans quelque
125 universités et collèges au Canada.**



**2705, promenade Queensview / Ottawa / Ontario
www.acppu.ca**